

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se realiza un análisis integral de los diferentes términos que intervienen en una Auditoría de Gestión, a fin de obtener una mayor comprensión, se confrontará varias definiciones donde existen distintos enfoques de Auditoría las cuales sirvieron de base para la realización de la investigación.

Aunque la Auditoría de Gestión no esta tan desarrollada como la Auditoría Financiera; se comprende que es importante la planificación de sus actividades en una organización, en la que establezca objetivos y se fundamente normas adecuadas para alcanzar la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, lo que permitirá a la entidad ser competitiva y cumplir con los requerimientos de un mundo exigente.

Además se definirán varios temas concernientes a la Gestión Financiera y Administrativa, Empresa, Contabilidad y Control Interno, así se comprenderá la evolución e importancia que ha tenido cada uno de estos elementos en las empresas florícolas, tratando de formar un modelo que sirva para corregir y mejorar sus resultados.

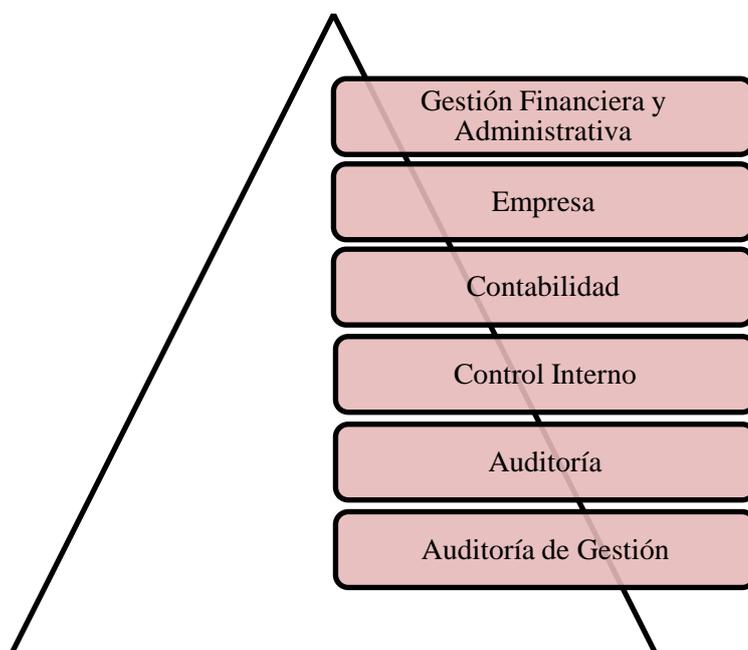
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se consideró como referencia la Auditoría de Gestión realizada a la empresa AGLOMERADOS COTOPAXI S.A., cuyas autoras Ing. Carmen Cárdenas y la Ing. Jessy Peñaherrera, contribuyeron de manera significativa para llenar vacíos en la gestión financiera administrativa. De una investigación preliminar, se pudo establecer que la empresa no ha podido establecer el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por tal motivo las investigadoras consideran que el desarrollo de esta auditoría resultó beneficioso para la empresa auditada, ya que permitió obtener evidencia suficiente y competente para tener la seguridad de la optimización de los recursos. Implementando un control interno en todas sus áreas a través de la capacitación al personal y aplicando un manual de funciones lo que contribuyó al mejor desempeño de las actividades propias de la empresa.

1.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

GRÁFICO: No. 1.1 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Fuente: Propia
Elaborado por: Las Investigadoras

1.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Los procesos en las empresas generan etapas o subprocesos puramente administrativos que requieren especialización y tienen una fuerte vinculación con los procesos financieros. Entonces se denota el proceso integral formado por: las actividades de la organización, el registro de transacciones, los procesos contables, y la generación de la información tanto para consumo externo como para consumo interno.

Para tener un enfoque de lo que es la Gestión Administrativa y Financiera es necesario plantear los conceptos:

Para el autor GALVÁN (1998) La administración es:

“Un proceso esencialmente dinámico y evolutivo que se adapta o influye continuamente a las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para lograr, en la forma más satisfactoria los objetivos que persigue. Dicho proceso es solo posible debido a la circunstancia de que, siendo un producto social, su fuerza evolutiva descansa en la actividad creadora, característica de la mente humana”. (p. 135).

Según el autor DOLANTE (2001) Argumenta que la Gestión Financiera administrativa:

“Permite mejorar la calidad del servicio administrativo - financiero para contribuir al desarrollo académico y optimizar la atención a los usuarios para de esta manera constituir un fondo de operación que garantice liquidez permitido así manejar y usar la información como elemento clave de la gestión formulando y ejecutando el programa de identidad e imagen corporativos”. (p. 24),

De acuerdo a las definiciones expuestas las tesis consideran que la gestión administrativa involucra una serie de pasos concatenados entre sí con el propósito de armonizar todos los actos y esfuerzos que se llevan a cabo para el logro de los

objetivos planteados, y a su vez establecer un programa de acción que permita un óptimo desempeño laboral.

1.5 EMPRESA

Hoy en día las empresas se constituyen un medio para contribuir al desarrollo económico y social del país, como una estrategia de producción de fuentes de trabajo, y la generación de beneficios económicos. Es por esto que es imprescindible conocer los conceptos que presentan algunos autores:

El autor VÁSCONEZ (2002) expresa que la empresa es “Una organización de personas que realiza una actividad económica debidamente planificada, y se orienta hacia la intervención en el mercado de bienes y servicios, con el propósito de obtener utilidades.” (p. 67).

DÁVALOS y CÓRDOVA (2003) definen a la empresa como una: “Unidad económica que actúa como factor dinámico en el proceso productivo de bienes o de servicios, mediante la forma de una sociedad industrial, mercantil o de prestación de servicios, y creada con el fin de obtener beneficios económicos o sociales.” (p. 196).

Las investigadoras definen a la Empresa como una organización jurídicamente constituida con el fin de elaborar un producto o la prestación de un servicio a cambio de percibir utilidad económica y social.

1.6 CONTABILIDAD

Toda empresa o negocio necesita conocer su movimiento económico con el fin de tomar decisiones oportunas para su beneficio, por tal situación es necesario y primordial llevar su registro sistemático y ordenado de todos los movimientos financieros, de ahí la importancia de aplicar la contabilidad y poder reflejar la verdadera situación económica del negocio en un periodo determinado.

ALMEIDA (2002) Expresa que la contabilidad es “Una disciplina científica técnica que parte del análisis, registro, control, información e interpretación de las transacciones u operaciones económicos financieros.” (p. 14).

Para el autor ZAMBRANO (2000) manifiesta en su obra que la contabilidad es: “Una ciencia y arte que se encarga de tres aspectos importantes como son: de clasificar, registrar, analizar; en forma cronológica las actividades económicas, financieras para analizarlas e interpretarlas y sacar conclusiones en beneficio de la Empresa” (p. 3)

Para las tesis la contabilidad es una ciencia y una técnica que se encarga del registro sistemático y ordenado de todas las operaciones financieras que realiza una empresa o comerciante con la finalidad de elaborar los estados financieros en intervalos periódicos, se lo puede comparar como una fotografía por que capta la vida de la Empresa en un tiempo determinado.

1.6.1 Importancia de la Contabilidad

La contabilidad es importante para la elaboración y presentación de la información financiera, transacciones comerciales, financieras y económicas realizadas por las entidades comerciales, industriales, de servicio, públicas, etc. y se utilizan en la toma de decisiones. Sirve al empresario para controlar el movimiento de sus valores; conocer el resultado de sus operaciones; su posición con respecto a los acreedores.

1.6.2 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Los siguientes Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, constituyen las características contables básicas que deben considerarse.

- **Ente Contable.-** El ente contable lo constituye la empresa que desarrolla la actividad económica. El campo de acción de la contabilidad financiera, es la actividad económica de la empresa.

- **Equidad.-** El registro de los hechos económicos y su información se basan en la igualdad para todos los sectores, sin preferencia para ninguno en particular.
- **Medición de Recursos.-** La contabilidad y la información financiera se basan en los bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y pueden ser valuados en términos monetarios. La contabilidad financiera se ocupa por tanto, en forma especial, de la medición de recursos y obligaciones económicas y los cambios operados en ellos.
- **Período de Tiempo.-** La contabilidad financiera provee información acerca de las actividades económicas de una empresa por períodos específicos, los que en comparación con la vida misma de la empresa, son cortos. Normalmente los períodos de tiempo de un ejercicio y otros son iguales, con la finalidad de poder establecer comparaciones y realizar análisis que permitan una adecuada toma de decisiones. Las actividades continuas de la empresa son segmentadas con el fin de que la información pueda ser preparada y presentada periódicamente.
- **Esencia Sobre la Forma.-** La contabilidad y la información financiera se basan en la realidad económica de las transacciones. La contabilidad financiera enfatiza la sustancia económica y sugiera diferentes tratamientos. No obstante, en ocasiones la esencia y la forma pueden diferir y los profesionales contables hacen énfasis más en la esencia que en la forma, con la finalidad de que la información proporcionada refleje de mejor manera la actividad económica expuesta
- **Continuidad del Ente Contable.-** Los principios contables parten del supuesto de la continuidad de las operaciones del ente contable, empresa en marcha, a menos que se indique lo contrario, en cuyo caso se aplicarán técnicas contables de reconocido valor, en atención a las particulares circunstancias del momento.

- **Medición en Términos Monetarios.-** La contabilidad financiera cuantifica en términos monetarios los recursos, las obligaciones y los cambios que se producen en ellos.
- **Estimaciones.-** Debido a que la contabilidad financiera involucra asignaciones o distribuciones de ciertas partidas, entre períodos de tiempo relativamente cortos de actividades y conjuntas, es necesario utilizar estimaciones o aproximaciones.
- **Acumulación.-** Determinar los ingresos y la posición financiera depende de la medición de recursos y obligaciones económicas y sus cambios a medida que éstos ocurren, en lugar de simplemente limitarse al registro de ingresos y pagos de efectivo.

Para la determinación de la utilidad neta periódica y de la situación financiera, es imprescindible el registro de estos cambios. Esta es la esencia de la contabilidad en base al método de acumulación.

- **Precio de Intercambio.-** Las mediciones de la contabilidad financiera están principalmente basadas en precios a los cuales los recursos y obligaciones económicas son intercambiados. La medición en términos monetarios está basada primordialmente en los precios de intercambio.

Los cambios de recursos procedentes de actividades diferentes al intercambio, por ejemplo la producción, son medidas a través de la asignación de precios anteriores de intercambio, o mediante referencias a precios correspondientes para similares recursos.

- **Juicio o Criterio.-** Las estimaciones, imprescindiblemente usadas en la contabilidad, involucran una importante participación del juicio o criterio del profesional contable.

- **Uniformidad.-** Los principios de contabilidad deben ser aplicados uniformemente de un período a otro. Cuando por circunstancias especiales se presenten cambios en los principios técnicos y en sus métodos de aplicación deberá dejarse constancia expresa de tal situación, a la vez que se informa sobre los efectos que causen en la información contable. La uniformidad permite una mejor utilización de la información y de la presentación de los estados financieros.

1.7 CONTROL INTERNO

El Control Interno cumple un papel fundamental, de ayudar a las personas y a las organizaciones a crecer en todas sus dimensiones ya que es un proceso que se lleva a cabo y que debe estar planteado aportando seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos.

Según FERNÁNDEZ ARENA (1985) sostiene que El Control Interno es: “La revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”. (p. 60,61)

CARDOZO (2006) expresa que el Control Interno es: “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una compañía para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a sus políticas administrativas. (p. 27).

Las autoras del trabajo investigativo añaden que el Control Interno es una serie de pasos que realiza a los diferentes departamentos de una empresa con el objeto de asegurar el adecuado cumplimiento de las metas y objetivos.

1.7.1 Importancia

El control es de vital importancia dado que:

1. Implementa medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Localiza a los actores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

1.7.2 Componentes del Control Interno

Dentro del marco integrado (COSO) se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- a) **Ambiente de Control.** El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es un fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente, de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y

responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores.

- b) Valoración de Riesgos.** Cada entidad enfrenta un sin número de riesgos ya sean externos e internos, que deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.
- c) Actividades de Control.** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.
- d) Información y Comunicación.** Debe identificar, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de

los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo de la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

- e) **Monitoreo.** Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y al consejo solamente los asuntos serios.

1.7.3 Clases de Controles

Para el cumplimiento de los objetivos de una empresa se deben aplicar varias clases de controles por eso es importante conocer cada uno de ellos:

- **Control Previo.-** Es el conjunto de medidas y procedimientos orientados a la verificación, revisión, vigilancia y cumplimiento (legal y normativa interno) de las operaciones administrativas y financieras de una empresa y que deben ser ordenadas por el personal del departamento financiero, asignados a esta

función con anterioridad a su ejecución con el propósito de establecer su exactitud, autenticidad, legalidad, veracidad y validez.

- **Control Concurrente.-** Es el conjunto de medidas y procedimientos que una empresa adopta para verificar y revisar las operaciones que al momento se vayan a efectuarse en forma simultánea con la persona que autoriza o ejecuta las transacciones o negociaciones.
- **Control Posterior.-** Es parte integrante del control interno es ejercido por auditorías internas, sin perjuicio de los exámenes realizados por auditores externos o en equipos mixtos.
- **Control Preventivo.-** Evitan que ocurran errores y el costo de corregirlos
Ejemplo: división de funciones de reposición.
- **Controles Detectivos.-** Constituye la veracidad de la confiabilidad de los controles preventivos, existen cuando la transacción ya ha sido procesada, normalmente sobre información producida por contabilidad. Ejemplo: Investigar cuentas por cobrar vencidas, conciliación de cuentas corrientes.

1.7.4 Evaluación del Control Interno

Un planteamiento conceptual lógico de la evaluación que hace el contador público del control interno, se enfoca directamente a prevenir o detectar errores o irregularidades importantes en la gestión financiera administrativa, consiste en aplicar a cada uno de los departamentos, los siguientes criterios:

- Considerar entre otros, los tipos de errores e irregularidades que puedan ocurrir.
- Determinar los procedimientos de control interno que puedan prevenir o detectar errores o irregularidades.
- Determinar si los procedimientos necesarios están establecidos y si se han seguido satisfactoriamente.

Para la evaluación del control interno se utiliza diversos métodos entre los más conocidos los siguientes:

- **Cuestionarios.** Diseñar preguntas que serán contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa a ser auditada. Las preguntas deben ser formuladas de manera que la respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable, tratando de obtener el mayor número de evidencias. (Ver anexo 1.1).
- **Flujogramas.** Se describe objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Este método es el más eficaz ya que permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada. (Ver anexo 1.2).
- **Narrativo o descriptivo.** Se detalla los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando, estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. (Ver anexo 1.3)

1.8 AUDITORÍA

Resulta sorprendente los graves errores que hoy en día en materia de auditoría padecen las empresas, debiendo recalcar la falta de cumplimiento a las normas básicas y fundamentales en materia de auditoría, pero por otro lado está la ausencia de amplitud de conceptos en cuanto al patrimonio a proteger, y de los métodos e instrumentos de análisis a ser utilizados por los auditores.

DÁVALOS y CÓRDOVA (2003) indican que la Auditoría es:

“Examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, realizado con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por el auditor, que contiene sus comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar procedimientos, en caso de

examen de los estados financieros, el correspondiente dictamen profesional.” (p. 50).

CHIRIBOGA (2001) sostiene que la Auditoría es:

“La revisión y verificación de las cuentas de balance y de pérdidas y ganancias, con el objeto de verificar que las mismas reflejen tanto patrimonio como el resultado de las operaciones de la entidad auditada, de conformidad con los aspectos legales que son aplicables a los principios de contabilidad generalmente aceptados (P.C.G.A.)” (p. 20),

Las postulantes añaden que auditoría es un análisis o evaluación que realiza un profesional auditor para verificar que las actividades tanto financieras como administrativas que desarrolla una empresa se cumplan de acuerdo a normas y procedimientos establecidos, para de esta manera poder emitir un informe que ayude a tomar decisiones en beneficio de la empresa.

1.8.1 Alcance de la Auditoría

El alcance comprende el examen y valoración de lo adecuado y efectivo de los sistemas de control interno de una organización, y de la calidad de la ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Incluye:

- Revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones, que pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes, y determinar si la organización los cumple.
- Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos.

- Revisar las operaciones o programas para asegurar que los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas, y que las operaciones y programas han sido llevados a cabo como estaba previsto.

1.8.2 Importancia de Auditoría

La Auditoría juega un papel fundamental en el mantenimiento de estas empresas que se necesitan, por cuanto implica el control de los recursos de los cuales ella dispone, a su vez la calidad de las Auditorías es uno de los temas más importantes a perfeccionar en esta rama, pues de esto depende la confiabilidad de los estados de control de nuestras empresas.

1.8.3 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

La Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios Fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores Durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Normas Generales o Personales

Se refiere a la cualidad que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe poseer y mantener durante el desarrollo de toda su actividad profesional.

- **Independencia**

En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio es decir libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo). Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional.

- **Cuidado o Esmero Profesional**

Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen. El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría, es decir, también en el planeamiento o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo.

Normas de Ejecución del Trabajo

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). El propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos.

- **Planeamiento y Supervisión**

La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado.

Hoy en día se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, y se empezará conociendo y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes para la elaboración del programa de auditoría.

- **Estudio y Evaluación del Control Interno**

Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno de la empresa como base para establecer el grado de confianza que merece, y

consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría.

Las organizaciones han puesto mucho énfasis en los controles internos, su estudio y evaluación conlleva a un proceso que comienza con una comprensión continúa con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, reevaluación de los controles, arribándose finalmente de acuerdo a los resultados de su evaluación a limitar o ampliar las pruebas sustantivas.

- **Evidencia suficiente y competente**

Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre lo auditado.

Normas de Preparación del Informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

- El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados. El auditor debe conocer y ser experto en los PCGA.
- Corresponde al auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables.

1.8.4 Clases de Auditoría

1.8.4.1 Auditoría Administrativa

Una auditoría administrativa es el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Constituye una herramienta fundamental para

impulsar el crecimiento de las organizaciones, ya que permite observar las áreas que requiere de un estudio más profundo, las acciones a tomar para corregir las deficiencias que se presentan en cada uno de los procesos que realiza la empresa.

1.8.4.2 Auditoría de Gestión

Es un estudio de una unidad específica, área o programa de una organización, con el fin de medir su desempeño. El término auditoría de gestión se refiere a un examen completo de unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia. El auditor evalúa los controles y sistemas de operación de la gerencia sobre actividades tan diversas como las compras, el procesamiento de datos, las entradas de mercancía, los despachos, los servicios administrativos, la publicidad y la ingeniería.

1.8.4.3 Auditoría Informática

Es el examen y evaluación de los procesos del área del Procesamiento Automático de Datos (PAD), y de la utilización de los recursos que en ellos intervienen, para llegar a establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de los sistemas computarizados de una empresa y presentar conclusiones y recomendaciones encaminadas a corregir las deficiencias existentes y mejorarlas.

1.8.4.4 Auditoría Financiera

Una auditoría de estados financieros cubre ordinariamente el balance general y los estados relacionados de resultados, ganancias retenidas y flujos de efectivo. La meta es determinar si estos estados han sido preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Las auditorías de estados financieros son realizadas normalmente por firmas de contadores públicos certificado; los usuarios de los informes de los auditores incluyen en la gerencia,

los inversionistas, los banqueros, los acreedores, los analistas financieros y las agencias gubernamentales.

La auditoría financiera es un examen profesional e independiente, realizado de acuerdo con las normas de auditorías generalmente aceptadas, tomando como base los estados financieros básicos tales como: balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, estado de utilidades retenidas o déficit acumulado y cuotas a los estados financieros.

1.8.5 Auditor

Para llevar a cabo una auditoría a una entidad es necesario que sea realizada por un profesional especializado en la materia, razón por la cual es indispensable conocer el concepto de Auditor.

Según el Diccionario de Contabilidad y Finanzas indica que el Auditor es: “Persona física o jurídica que revisa las cuentas, documentos, actuaciones, sistemas, métodos, etc. de una empresa o entidad con el fin de pronunciarse sobre su validez o idoneidad”. (p. 17).

1.8.5.1 Características del Auditor

Entre las principales características del auditor podemos mencionar:

- Profundo conocimiento técnico
- Equilibrio psicológico para enfrentar situaciones difíciles inherentes a la propia función
- Flexibilidad y habilidad en el trato con las personas
- Entrenamiento y capacidad de conducir una reunión (liderazgo)
- Habilidad de comunicación oral y escrita
- Organizado y puntual
- Integridad moral y honestidad

- Capacidad de análisis, seleccionar la información trivial de aquella importante
- Capacidad de trabajar en equipo en condiciones difíciles
- Experiencia en la participación de auditorías y capacidad de manejar información confidencial.
- Capacidad de dirección y liderazgo (auditor líder)

1.8.5.2 Código de Ética

La actuación de los auditores está regida por principios éticos profesionales que se deben tener en cuenta, además de los deberes y obligaciones de carácter específico. El auditor profesional tiene responsabilidad hacia la comunidad. La conducta ética consiste en algo más que atacar prohibiciones explícitas. Requiere un compromiso incondicional de comportamiento honorable.

Es responsabilidad del auditor es cumplir con los siguientes principios éticos en el ejercicio de la auditoría:

- **Independencia, integridad y objetividad.** El auditor debe mantener su integridad y objetividad y debe tener independencia mental de criterio.
- **Competencia y normas técnicas.** El auditor debe observar y cumplir las normas técnicas de la profesión y realizar esfuerzos continuos para mejorar la competencia y calidad de sus servicios profesionales.
- **Responsabilidades hacia sus colegas.** El auditor debe obrar de forma tal que fomente la cooperación y buenas relaciones entre los compañeros de trabajo; deberá abstenerse de formular, sin justa causa, conceptos u opiniones que tiendan a perjudicar a otro colega.
- **Otras responsabilidades y prácticas.** El auditor debe actuar en forma tal que realce el prestigio de su institución y de su respectiva dependencia.
- **Honorarios y obsequios.** El auditor no deberá, bajo ninguna circunstancia, aceptar obsequios por asuntos relacionados con su trabajo.

- **Confidencialidad.** El auditor será prudente en el uso de la información que obtenga en el desarrollo de sus deberes. No utilizará información para beneficio personal ni en forma alguna que pueda perjudicar a la organización o área auditada.
- **Cumplimiento de funciones.** Todo auditor deberá cumplir con las funciones que le sean asignadas.

1.8.5.3 Funciones que desempeña los miembros del Equipo de Auditoría

- **Director de Auditoría:** Elige al supervisor, emite una orden de trabajo, revisa, aprueba el plan y los programas de auditoría, revisa informe y autoriza la realización de conferencia final, previa revisión suscribe el informe y remite el informe de la entidad auditada
- **Jefe de equipo:** Dispone las visitas previas, para observar actividades, operaciones y funcionamiento, se encarga de revisar, actualizar archivo permanente y corriente de papeles de trabajo, obtiene información y documentación de la entidad.
- **Supervisor:** Se encarga de revisar, actualizar archivo permanente y corriente de papeles de trabajo, elabora y revisa hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente, redacta y revisa los comentarios, conclusiones, recomendaciones, define la estructura del informe de auditoría, revisa el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes y redacta el informe final, síntesis y memorando de antecedentes.
- **Equipo multidisciplinario:** Revisa, analiza la información y documentación recopilada, evalúa el control interno de cada componente, aplica los programas que incluyen pruebas y procedimientos, elabora papeles de trabajo que contiene evidencias suficientes, competentes y pertinentes, realiza conferencia final con funcionarios y relacionados.
- **La Dirección de Planificación y Evaluación Institucional:** Realiza control de calidad del informe, síntesis, memorando de antecedentes.

- **Contralor y Subcontralor:** Aprueba el informe.

1.9 AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.9.1 Antecedentes

Las primeras manifestaciones de Auditoría se ubican desde hace mucho tiempo atrás, debido a que surgió la necesidad de información contable que respondiera realmente a la situación patrimonial y económica-financiera de una determinada empresa. En etapas muy recientes en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración tendiente a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad a este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión.

Para enfrentarse a problemas organizacionales las empresas, deben hacer uso de una extraordinaria herramienta de gestión y control institucional, como es la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión, además de evidenciar los procesos y procedimientos, va a aportar las recomendaciones que requieren las empresas en la toma de decisiones. Para entender que es una Auditoría de Gestión es necesario conocer los conceptos que plantean algunos autores:

Para MEIGS (1971) La Auditoría de Gestión es:

“Examen sistemático y evaluación profesional independientes de las actividades realizadas en un sector, entidades, programas, proyectos u operación con el fin, dentro del marco legal de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos”. (p. 45)

MALDONADO (2001) señala que la Auditoría de Gestión es: “Examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas

administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno.” (p. 14).

Por lo anteriormente expuesto las tesisas señalan que la auditoría de gestión es el examen que se realiza a una empresa para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos disponibles, y que permita a través de un informe realizar las debidas recomendaciones las cuales ayudarán a realizar acciones correctivas en el logro de los objetivos empresariales.

1.9.2 Propósitos y Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los principales propósitos son:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.

A continuación se describen los objetivos de la Auditoría de Gestión:

- Asegurar el conocimiento, interpretación y la aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
- Determinar si la utilidad que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiada, cuando se necesita, conservándolo, protegiéndolo adecuadamente y al menor costo posible.
- Asesora a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión que requiere la entidad.

- Evitar la duplicación de esfuerzo del personal, el trabajo de poca o ninguna utilidad, evita el ocio y el exceso del personal.
- Identifica los problemas legales, que se cumplan con las leyes y regulaciones que pudieran afectar el uso de sus recursos.
- Facilita los procesos de planeación estratégica y de la calidad total de las organizaciones.
- Mejora los niveles de productividad, competitividad y facilita la consolidación de mucha política de control de la calidad.
- Asesora a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de orden científico, tecnológico.
- Preparación de informes relacionados con la economía y eficiencia, que sean cálidos y confiables.”

1.9.3 Alcance de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión puede abarcar a toda la empresa o a una parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados”.

Cabe recalcar que la auditoría de gestión pasa a ser hoy por hoy un componente valioso para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos y sociales que llevan triunfantemente hacia las metas propuestas.

Esta auditoría está muy relacionada con las características estructurales y funcionales del objeto de estudio, por lo que su ejecución permitirá obtener los mejores resultados en el período más breve posible.

1.9.4 Campo de Aplicación

El ámbito de aplicación de la auditoría de gestión es muy amplio a continuación detallamos:

- Auditoría de la gestión global del ente
- Auditoría de gestión del sistema comercial
- Auditoría de gestión del sistema financiero.
- Auditoría de gestión del sistema de producción
- Auditoría de gestión de los recursos humanos.
- Auditoría de gestión de sistemas administrativos.

1.9.5 Características de la Auditoría de Gestión

Entre las principales características de esta auditoría se puede mencionar:

- Es parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y cuales repercuten en la Gestión de la Entidad.
- Corroborar el cumplimiento de los planes y programa, un período de tiempo determinado.
- Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva, contraste con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.

- Identifica las potencialidades de la empresa pública y privada para generar riqueza, mide la contribución económica y social de la entidad al detectar los puntos críticos de Gestión.
- Se calculan índices específicos de precios y cantidad con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la Gestión.
- Diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal Rentabilidad; para evaluar la Gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo.
- Metodología flexible y cambiante la cual permite ajustarse a los diferentes cambios internos y externos.

1.9.6 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión se divide en cinco fases a saber: Conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento. (Ver anexo 1.4)

1.9.6.1 Conocimiento Preliminar

El objeto de esta fase del proceso de auditoría de gestión, es el de obtener información sobre la empresa, la cual deberá servir como instrumento para el desarrollo de las siguientes etapas del examen y para la ilustración general del personal de auditoría que sea agregado a la ejecución del trabajo.

Este programa debe ser presentado por el supervisor del equipo de auditoría con la colaboración del auditor encargado del trabajo y sometido a la aprobación de la dirección específica a la cual corresponda la entidad que se está auditando. Para obtener información de la entidad se debe recopilar información a través de una inspección, consulta de archivos, recopilando la siguiente información.

- Normas de creación y reglamentación.
- Naturaleza Jurídica.

- Estructura organizacional.
- Objetivos
- Reglamentos internos.
- Presupuestal (inicial y ejecutado)

De acuerdo al tipo de actividad desarrollada por la entidad se solicita la información que considere necesarias: encuestas, entrevistas, visitas, pruebas de recorrido, verificación de registros, cálculos y diseños (indicadores): información que debe ser reclasificada y analizada.

En esta fase se debe realizar:

1. Visitas a las instalaciones, donde se observara las actividades y operaciones que se realizan, visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
3. Establecer los criterios, parámetros e indicadores de gestión que constituyen puntos de referencia los cuales permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera auditoría de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollan los indicadores básicos.
4. Detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
5. Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.)

relevantes para la evaluación del control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

1.9.6.2 Planificación

La planificación de cada auditoría se divide en tres fases, denominados planificación preliminar, planificación específica y planificación estratégica.

Planificación Preliminar.- Tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría de gestión.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para el conocimiento del jefe de auditoría. Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, las observaciones y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen.

La información necesaria para cumplir con la fase de planificación preliminar de la auditoría contendrá como mínimo lo siguiente:

- Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- Identificación de las principales políticas ambientales.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información que la entidad proporcionara en relación a sus políticas ambientales, prevención de riesgos laborales y seguridad industrial.

Planificación Específica.- En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de

las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar.

La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución mediante los programas respectivos.

Se deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

- Considerar el objetivo general de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- Obtener información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:

- a. Inherente (posibilidad de errores e irregularidades)
 - b. De control (procedimiento de control y auditoria que no prevenga o detecte)
 - c. De detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos)
- Elaboración de planes y programas detallados y flexibles de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E”, por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo prepararan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes.

1.9.6.3 Ejecución

En la fase de ejecución se desarrolla la auditoría involucra la recopilación de documentos, realización de pruebas y análisis, de evidencias para asegurar su suficiencia, competencia y pertinencia, de modo de acumularlas para la

formulación de observaciones, conclusiones y recomendaciones, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los estándares de calidad establecidos.

Durante la fase de ejecución se aplican procedimientos y técnicas de auditoría que comprende: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos, desarrollo de observaciones (condición, criterio, causa-efecto y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de resultados plasmada en el informe a emitirse.

Los miembros del equipo de auditoría en la entidad auditada realizarán las siguientes tareas:

- a. Se aplicarán programas detallados y específicos para cada departamento a auditarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, como inspección física, observación cálculo, indagación, análisis.
- b. Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contiene la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c. Elaboración de hojas resumen hallazgos significativos por cada componentes examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- d. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Papeles de Trabajo.- Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría. Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría. (Ver anexo 1.5).

Marcas de Auditoría.- Las marcas de auditoría son símbolos convencionales que utiliza el auditor para dejar constancia de las pruebas de auditoría que se aplicaron; generalmente se registran con lápiz rojo.

Las marcas de auditoría cumplen los siguientes propósitos:

- Dejar constancia del trabajo realizado.
- Facilitar el trabajo y ayudar a que se aproveche al máximo el espacio de la cédula, pues evitan describir detalladamente las actividades efectuadas para revisar varias partidas.
- Agilizar la supervisión, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado. (Ver anexo 1.6)

Índices.- Los índices son claves convencionales de tipo alfabético, numérico o alfanumérico que permiten clasificar y ordenar los papeles de trabajo de manera lógica para facilitar su identificación, localización y consulta.

Para relacionar los papeles de trabajo entre sí, los índices de auditoría se utilizan a manera de “cruces” o “referencias cruzadas”; de esta forma, se podrá vincular la información contenida en dos o más cédulas. (Ver anexo 1.7)

1.9.6.4 Comunicación de Resultados

El auditor debe comunicar verbalmente los resultados de su examen, durante el transcurso de esta etapa para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa, y para debatir con ellos los hallazgos de auditoría.

La comunicación oficial de los resultados de la auditoría de gestión, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta documentos de dichos resultados, además deberá incluir los puntos de vista de los funcionarios de la empresa, sean estos diferentes o contrarios al auditor, teniendo cuidado que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

Al finalizar la auditoría se dejará constancia documentada de que fue cumplida la comunicación de resultados en los términos previstos por la ley y normas profesionales sobre la materia.

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por lo integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien ésta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es importante que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar, perfeccionar sus comentarios, conclusiones, recomendaciones; pero por otra parte, permitir que exprese sus puntos de vista y realicen su legítima defensa.

- **Convocatoria a la Conferencia Final**

La conferencia final se prepara con la finalidad de dar lectura al borrador del informe, mediante la cual se procede a comunicar los resultados obtenidos, luego de haber examinado los componentes: recursos humanos, administrativo, informático y financiero con sus respectivos procesos.

- **Acta de Conferencia Final**

Si algunos de los participantes se negaren a suscribir el acta, el jefe de equipo, sentará la razón del hecho en la parte final del documento. El acta se elaborará en original, copia; el original se anexará al memorando de antecedentes en caso de haberlo y una copia se incluirá en los papeles de trabajo.

1.9.6.5 Seguimiento

Luego de culminada la auditoría los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente. Para lo cual deberán efectuar el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades en la organización.

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada en informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

1.9.7 Control de Gestión

El Control de Gestión es el examen de la economía, efectividad, eficiencia de las entidades, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública, desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

1.9.8 Propósito del Control de Gestión

A directivos de las empresas les interesa saber que la gestión administrativa procure la máxima productividad a un costo razonable que significa la utilización

óptima y la protección de los recursos financieros materiales y humanos disponibles, evitando el desperdicio de los mismos o la apropiación indebida para fines particulares sin importar el perjuicio que se cause a la organización y descubriendo el fraude y los indicios de responsabilidad penal.

1.9.9 Elementos de Gestión

El control interno gerencial es importante para los ejecutivos o administradores de las entidades por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares; cuanto mayor es el tamaño de la entidad, aún más importante es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración”.

Se concluye que los elementos más importantes que intervienen en la realización de una auditoría de gestión son:

Economía.- Trabajar con los mejores y menores costos posibles sin desperdicios innecesarios. Especialmente, en épocas de crisis para empresas y gobiernos con problemas de escasez de recursos y altos costos, es imperioso el ahorro y uso económico de los bienes y permite extender la consecución de metas y objetivos.

Eficiencia.- Determina si los costos incurridos por las entidades fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la entidad produce un bien o servicio.

Eficacia o Efectividad.- Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y servicios producidos, además de identificar plenamente el objetivo social de la entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna.

Equidad.- Estudia el desarrollo de la administración, con el propósito de determinar cómo la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

Ecología.- Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados con una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 Introducción

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo para el desarrollo de un Modelo de Auditoría de Gestión, se empleó el tipo de investigación exploratoria y descriptiva, este tipo de investigaciones permitieron obtener la información necesaria y oportuna mediante la aplicación de entrevistas realizadas a los directivos de las empresas florícolas; las encuestas al Personal Administrativo, Comercialización y Personal de Planta, información representada a través de tablas, gráficos y el respectivo análisis e interpretación de los resultados; de igual manera conclusiones y recomendaciones sobre la situación actual de las florícolas.

Mediante el método exploratorio se aclaró los conceptos que abarcan la Auditoría de Gestión y buscan construir un marco teórico de referencia para desarrollar una herramienta que contribuya el adecuado uso de los recursos humanos y materiales.

Se utilizó el método descriptivo para determinar de forma exacta las actividades que se desarrollan en cada uno de los departamentos y delimitar como se manejan los recursos de las florícolas, lo que hizo posible analizar, estudiar y describir la totalidad de los datos obtenidos.

En el desarrollo del trabajo investigativo se empleo un diseño no experimental de investigación, debido que al tratar de identificar aspectos relevantes en la Auditoría de Gestión, sirvieron de soporte para formular un modelo de aplicación

para las florícolas, se realizó la observación y análisis del desempeño de las actividades que efectúan cada uno de los trabajadores.

En esta investigación se utilizó el Método Deductivo-Inductivo para obtener un conocimiento global del proceso financiero y administrativo de las florícolas, partiendo de segmentos específicos como la desorganización de los recursos humanos, materiales y financieros, en la cual se encontró información general que sirvieron de soporte al Modelo de Auditoría de Gestión.

Con la ayuda del Método Analítico – Sintético se analizó la información financiera – administrativa en la que se identificó la falta de una buena gestión que impide la consecución de metas y objetivos, por ende alcanzar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos, para impulsar el desarrollo de las florícolas.

Por último, con la aplicación del Método Dialéctico se propuso los cambios necesarios, que permitan un adecuado manejo y desarrollo de las actividades financieras y administrativas de las florícolas.

2.2 Preguntas Directrices

En la presente investigación fue necesario plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué contenidos teóricos y prácticos serán necesarios para desarrollar un Modelo de Auditoría de Gestión en las empresas florícolas del sector de Lasso?
- ¿Qué instrumentos de investigación permitirá diagnosticar la situación actual de las Florícolas?
- ¿Qué metodología de Auditoría de Gestión sería necesaria aplicar en las florícolas para determinar la optimización de los recursos humanos y materiales?

2.4 Análisis e Interpretación de la Entrevista Dirigida a los Directivos de las Florícolas de la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Sector Lasso.

1. ¿Conoce usted que es una Auditoría de Gestión?

La mayoría de los Directivos entrevistados respondió que si tienen conocimientos sobre Auditoría de Gestión pero que no se la aplico y reconocen que sería importante realizarla junto con la auditoría financiera. La auditoría de gestión permitirá promover la correcta administración de los recursos de la organización y que se cumplan tanto las metas como los objetivos determinados y a través de las recomendaciones promover mejoras u otras acciones correctivas en beneficio del mismo.

2. ¿Se ha aplicado anteriormente una Auditoría de Gestión en la entidad?

- No se han aplicado
- No es un requisito como lo es la Auditoría Financiera.

3. ¿La Entidad posee una estructura organizacional que separe jerárquicamente al personal y cada uno conozca de su jefe inmediato?

- Si se cuenta con una estructura organizacional en la que cada uno conoce su jerarquía.
- No se cuenta con un manual que especifique claramente las funciones que cada uno debe cumplir en la empresa.

4. ¿Conoce qué es el Control Interno?

Si pero no se lo aplica en un 100% ya que en cada uno de los departamentos debería existir una persona que se encargue de realizar el cumplimiento y evaluación del uso de recursos.

5. ¿Dispone de un tipo de Control Interno que garantice el proceso financiero - administrativo y si lo posee se cumple a cabalidad?

- Nunca se ha realizado una evaluación al Control Interno, por tal razón no se logra detectar falencias, salvaguardar los recursos, verificar la racionalidad y confiabilidad de información financiera.

- Se realizan controles pero no los adecuados que garanticen el proceso financiero-administrativo.

6. ¿Qué inconvenientes ha podido detectar en el manejo económico, para mejorar la Eficiencia, Eficacia y Economía?

- La falta de planes de inversión para superar las épocas bajas para las florícolas
- Despilfarros de dinero en productos o materiales que nos son necesarios.
- Las florícolas no cuenta con tecnología de seguridad que de alguna manera garantice la integridad de quienes laboran.

7. ¿Cumple la Florícola a cabalidad con las Políticas y Procedimientos establecidos?

- Las florícolas no cumplen en su totalidad con las políticas, el personal existente desconoce los procedimientos a realizarse en cada departamento.
- Los procedimientos existentes en las florícolas desconocen los empleados.
- En la actualidad se trata de fortalecer conocimientos para mejorar procedimientos y las políticas establecidas.

8. ¿Considera Usted que la evaluación al Control Interno en el uso de los recursos, daría solución a los posibles problemas existentes dentro de la Florícola?

- Si porque, se logrará que el personal maneje responsablemente sus funciones en cada departamento.
- Si porque ayudará a incrementar competencias y compromisos del recurso humano.

9. ¿Se han formulado Estatutos y Reglamentos Internos que establezcan Sanciones, Deberes y Obligaciones a los trabajadores?

- Si pero no se ha logrado hacerlos cumplir en su totalidad.

- Debe existir una persona especializada en Recursos Humanos para que se encargue de todo lo referente al personal.

10. ¿La Empresa dispone de una Planificación Estratégica que evidencien la Visión, Misión, Objetivos?

- La empresa si tiene misión, visión y objetivos pero no se dispone de una planificación estratégica que ayude a cumplirlos.
- La planificación se la realiza cada año pero siempre existen factores que obligan a cambiar o modificar lo previsto.

ANÁLISIS

Luego de realizar la entrevista a los directivos de las florícolas podemos concluir que en las florícolas si existen problemas en el manejo de la gestión financiera-administrativa como son:

- No cumplir con las políticas y procedimientos de forma apropiada.
- La falta de la aplicación de los reglamentos por parte del personal de los distintos departamentos.
- La incorrecta manipulación de recursos económicos, humanos, materiales y tecnológicos mismos que vienen afectando de forma directa a la empresa.
- La mayoría de directivos conoce lo que es y significa el Control Interno y se ha tratado de controlar pero no en su totalidad, se puede deducir que es necesario que se aplique una evaluación al Control Interno para que los empleados y trabajadores de las Florícolas cumplan a cabalidad con sus deberes y obligaciones.

Concluyendo que a través de una evaluación a la Gestión financiera-administrativa se ayudará a mejorar la administración que actualmente manejan los directivos dentro de las florícolas, proporcionando un medio que permita tener la seguridad que los procedimientos se están cumpliendo a cabalidad para el logro de los objetivos.

2.5 Análisis e Interpretación de la Encuesta Dirigida al Personal de Planta (Personal de Cultivo, Postcosecha y Personal de Servicios Generales)

1. ¿La Empresa le proporciona uniformes y todas las herramientas indispensables para la realización de su trabajo?

Tabla: N. 2.1 Uniformes y Herramientas

Uniformes y Herramientas		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	176	73,03
No	40	16,6
A veces	25	10,37
Total	241	100

Elaborado por: Las investigadoras
Fuente: Personal de Planta Florícolas

Gráfico: No. 2.1 Uniformes y Herramientas



Elaborado por: Las investigadoras
Fuente: Personal de Planta Florícolas

Análisis e Interpretación

Del total de las personas encuestadas el 73% de empleados responde que si se le entrega los uniformes y herramientas, el 16.60% dice que no y el 10.37% de indagados afirman que solo a veces se les ha entregado los uniformes y herramientas necesarias para realizar el trabajo.

Es importante que todas las florícolas entreguen a sus empleados los uniformes y herramientas necesarias que permitan realizar los trabajos de mejor manera evitando desperdicios de tiempo en cada una de las actividades que desarrollan.

2. ¿Les realizan evaluaciones de su desempeño en las actividades, con qué frecuencia?

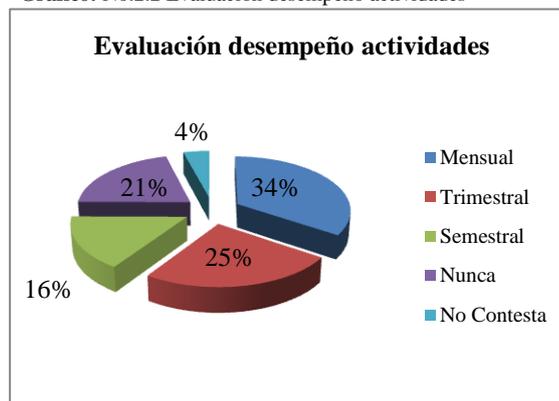
Tabla: No. 2.2 Evaluación desempeño actividades

Evaluación desempeño actividades		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	83	34,43
Trimestral	60	24,90
Semestral	38	15,77
Nunca	50	20,75
No Contesta	10	4,15
Total	241	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No.2.2 Evaluación desempeño actividades



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 34.44% dice que se evalúa mensualmente, un 24.90% responde que se lo hace trimestralmente, el 15.77% asegura que las evaluaciones se las realiza semestralmente, por otro lado el 20.75% contesta que nunca se las han realizado y un 4.15% no da respuesta alguna a esta pregunta.

Por esta razón se determina lo importante que resulta medir constantemente el grado de eficiencia, eficacia, economía, efectividad y equidad en las actividades de cada uno de los empleados a través de una evaluación permitiendo el logro de los objetivos, metas y en sí los beneficios esperados en las empresas florícolas.

3. ¿Ud. ha recibido charlas de capacitación y motivación por parte de los directivos de la Empresa?

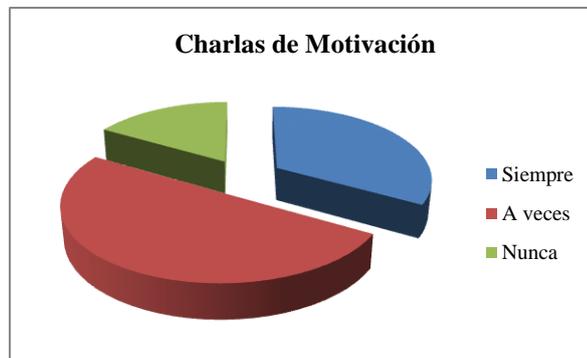
Tabla: No. 2.3 Charlas de Motivación

Charlas de Motivación		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	80	33,20
A veces	121	50,20
Nunca	40	16,60
Total	241	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No. 2.3 Charlas de Motivación



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta Florícolas

Análisis e Interpretación

Del total de la población encuestada el 33,20% opina que siempre, mientras que el 50,20% de la población manifiesta que a veces reciben charlas de motivación, y el 16,60% de los trabajadores de las florícolas nunca han recibido ninguna charla de motivación por parte de los directivos.

Es importante que el personal este debidamente capacitado y motivado, de esto depende el rendimiento en cada una de las tareas y trabajos asignados a cada uno de los empleados, de esta manera se evitaría el desperdicio del recurso humano y material.

4. ¿Si la respuesta anterior fue SIEMPRE O A VECES, indique cuál fue el tema de la última capacitación?

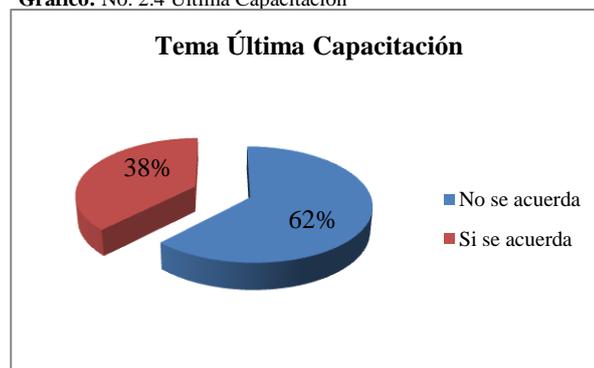
Tabla: No 2.4 Última Capacitación

Tema Última Capacitación		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No se acuerda	150	62,24
Si se acuerda	91	37,76
Total	241	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No. 2.4 Última Capacitación



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta Florícolas

Análisis e Interpretación

Del total de la población encuestada el 62.24% no se acuerda el último tema de la capacitación recibida y el 37.76% responde que si recuerda el tema de capacitación presentado por la empresa.

Se puede observar que las capacitaciones no son tan seguidas o de temas de interés razón por la cual un alto porcentaje no recuerda el último tema de capacitación, es necesario que se realice una planificación de charlas periódicas con temas preestablecidos y de interés que ayudarán a mejorar los procesos que realizan cada uno de los empleados.

5. ¿Conoce usted si se realizan planes de protección al medio ambiente?

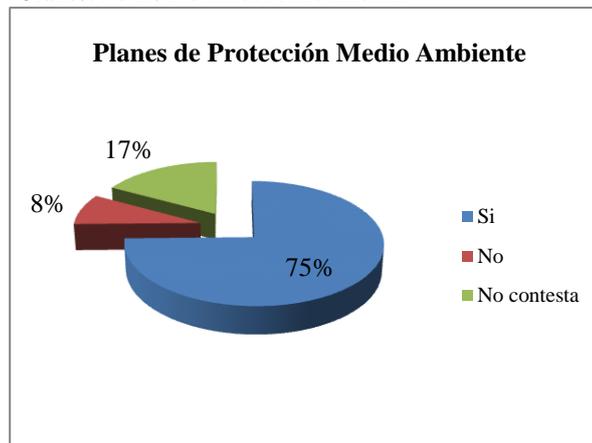
Tabla: No 2.5 Protección Medio Ambiente

Planes de Protección Medio Ambiente		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	180	74,69
No	20	8,30
No contesta	41	17,01
Total	241	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No. 2.5 Protección Medio Ambiente



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 74,69% manifiesta que si, mientras que el 8,30% responde que no tiene conocimiento de que se realicen planes que protejan el medio ambiente y por último el 17,01% prefiere no dar respuesta.

Estos resultados demuestran que las florícolas hoy en día realizan proyectos de protección del medio ambiente obligando su responsabilidad y participación a cada uno de los empleados, con el único fin de elevar los niveles de eficiencia y eficacia del personal para proteger y preservar el medio ambiente.

6. ¿Las indicaciones del jefe inmediato son comunicadas a su debido tiempo?

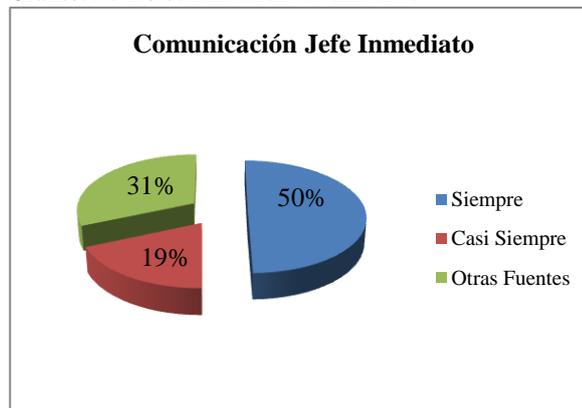
Tabla: No 2.6 Comunicación Jefe Inmediato

Comunicación Jefe Inmediato		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	120	49,79
Casi Siempre	45	18,67
Otras Fuentes	76	31,54
Total	241	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No. 2.6 Comunicación Jefe Inmediato



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas encuestadas el 49,79% opina que las indicaciones del jefe inmediato son comunicadas a su debido tiempo, el 18,67% de la población encuestada manifiesta que casi siempre reciben las indicaciones y son comunicadas oportunamente, y el 31,54% de los empleados de las florícolas manifiestan enterarse de las indicaciones de los jefes por otras fuentes.

Se puede analizar que las indicaciones impartidas por el Jefe inmediato no son comunicadas a su debido tiempo, generando inconvenientes en el desarrollo de las actividades e impidiendo el logro de los objetivos empresariales por falta de una comunicación clara y oportuna.

7. ¿La Florícola realiza periódicamente algún tipo de análisis para verificar su estado de salud?

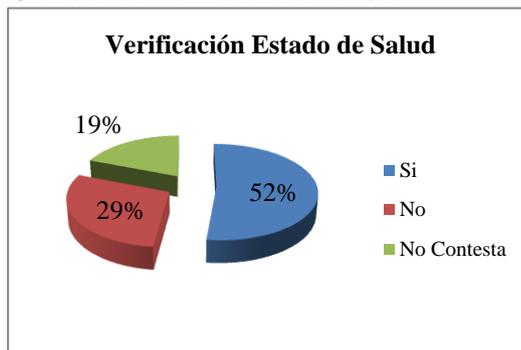
Tabla: No 2.7 Verificación Estado de Salud

Verificación Estado de Salud		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	125	51,87
No	70	29,05
No Contesta	46	19,09
Total	241	100,01

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No. 2.7 Verificación Estado de Salud



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada, el 51,87% considera que se realiza periódicamente cierto tipo de análisis para verificar su salud, el 29,05% considera todo lo contrario y afirma que no les realizan ningún tipo de examen, y un 19,09% no responde a esta pregunta.

La prevención de la salud, no se aplica en su totalidad, siendo que es una prioridad para salvaguardar la integridad de los trabajadores de la empresa. Se debe realizar cronogramas de revisiones y análisis periódicos en especial del personal de campo y postcosecha por lo que ellos están en contacto directo con los fertilizantes y otros aditivos.

8. ¿Se toman en cuenta las sugerencias dadas a los superiores para la toma de decisiones?

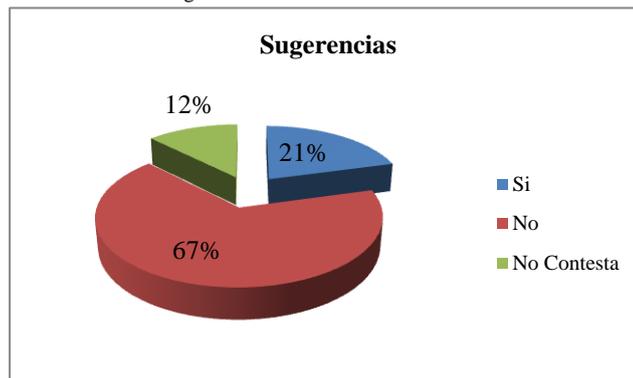
Tabla: No 2.8 Sugerencias

Sugerencias		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	20,75
No	161	66,80
No Contesta	30	12,45
Total	241	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No. 2.8 Sugerencias



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100 % de la población encuestada el 20,75% opinó que si se toman en cuenta las sugerencias que los empleados hacen a sus jefes inmediatos, el 66,80% responde que no, mientras que el 12,45% de los encuestados prefieren no contestar.

No se toma en cuenta el punto de vista o las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones siendo que ellos también pueden contribuir a la consecución de las metas y objetivos que persigue la empresa.

9. ¿Las actividades encomendadas por su superior se cumplen a cabalidad dentro del plazo establecido?

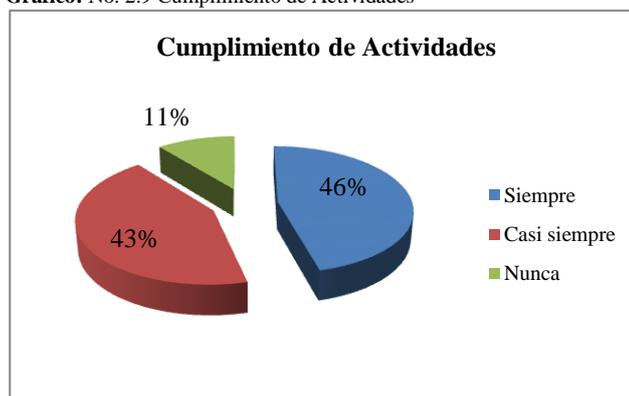
Tabla: No 2.9 Cumplimiento de Actividades

Cumplimiento de actividades		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	111	46,06
Casi siempre	104	43,15
Nunca	26	10,79
Total	241	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No. 2.9 Cumplimiento de Actividades



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados el 46,06% contesta que siempre las actividades se cumplen a cabalidad, el 43,15% opina que casi siempre, y el 10,79% asegura que debido a factores ya sean internos o externos no pueden cumplir a cabalidad y dentro del plazo establecido.

Es importante tomar en cuenta y analizar los factores que impiden el cumplimiento de las actividades para poder desarrollar e implantar estrategias que permitan controlar de alguna manera las situaciones que afectan el adelanto de la florícola.

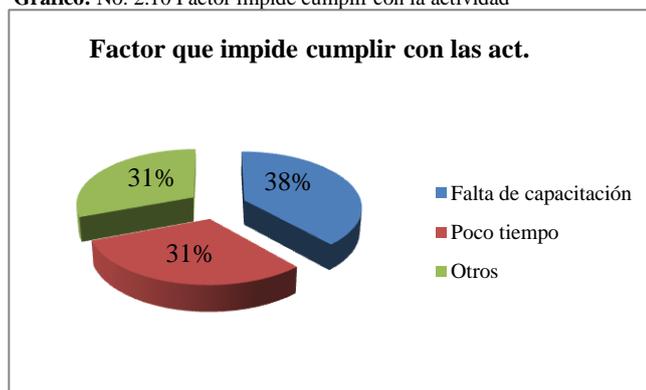
10.- ¿Si la respuesta anterior es nunca indique cuál es el factor que les impide cumplir con la actividad?

Tabla: No 2.10 Factor impide cumplir con la act.

Factor que impide cumplir con acti.		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de capacitación	10	38,46
Poco tiempo	8	30,77
Otros	8	30,77
Total	26	100,00

Elaborado por: Las investigadoras
Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No. 2.10 Factor impide cumplir con la actividad



Elaborado por: Las investigadoras
Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% del personal encuestado el 38.46% manifiestan que el no cumplimiento de las actividades se debe a la falta de capacitación, el 30,77% informa que disponen de poco tiempo para el cumplimiento de las actividades dentro del plazo establecido y el 30,77% indica que se debe a otros factores para el no cumplimiento de las tareas encomendadas.

Se considera fundamental que se realice una evaluación constante y reforzarlas con capacitaciones, establecer tiempos en el desarrollo del trabajo tratando de encontrar las falencias que impiden su mejor cumplimiento.

2.6 Análisis e Interpretación de la Encuesta Dirigida al Personal Administrativo y de Ventas de las Florícolas de la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Sector Lasso.

1. ¿Conoce usted lo que es Auditoría de Gestión?

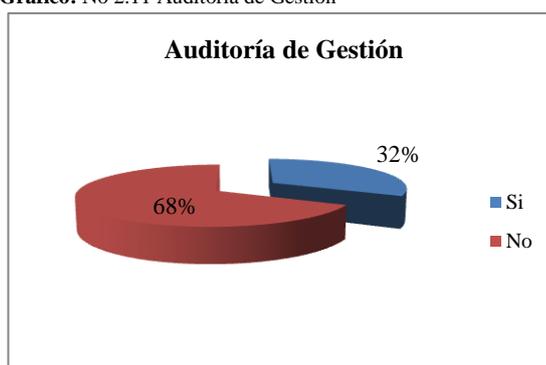
Tabla: No 2.11 Auditoría de Gestión

Auditoría de Gestión		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	32,26
No	21	67,74
Total	31	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No 2.11 Auditoría de Gestión



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 32.26% respondió que si conoce lo que es o significa una Auditoría de Gestión y el 67.74% afirma que desconoce de lo que se trata esta Auditoría.

En la mayoría de empresas no se realiza este tipo de auditoría, los empresarios se han enfocado en una auditoría financiera por tan solo cumplir con un requisito, razón por la cual es necesario se difunda la importancia que tiene la evaluación del uso de los recursos en cada uno de los departamentos lo cual contribuye al éxito de las entidades.

2. ¿Las actividades se realizan de acuerdo a las normas y políticas establecidas por la empresa?

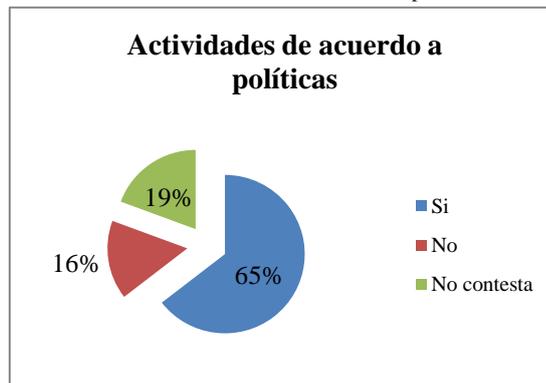
Tabla: No 2.12 Actividades de acuerdo a las políticas

Actividades de acuerdo a normas y políticas		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	64,52
No	5	16,13
No contesta	6	19,35
Total	31	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No 2.12 Actividades de acuerdo a las políticas



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados se observa que el 64.52% respondió que si se realizan las actividades de acuerdo a las normas y políticas, el 16.13% indica que en muchas ocasiones no se cumple con los procedimientos establecidos y el 19.35%. no contestan a la pregunta.

Es un porcentaje significativo que no cumplen con las normas y políticas establecidas ya sea por desconocimiento o falta de capacitación, razón por la cual se trata mediante una evaluación a la gestión empresarial, dar solución a la problemática que las florícolas poseen en la actualidad.

3. ¿Cree usted que la empresa tiene algún problema administrativo?

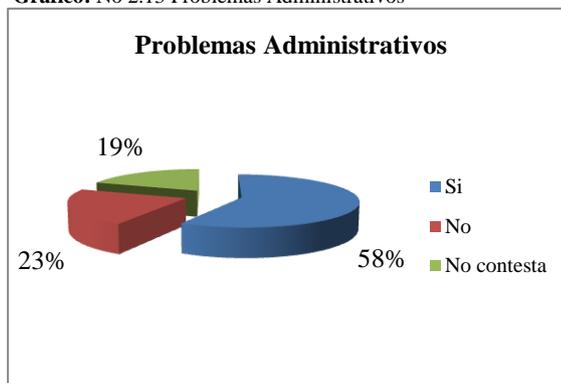
Tabla: No 2.13 Problemas Administrativos

Problemas Administrativos		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	58,07
No	7	22,58
No contesta	6	19,35
Total	31	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No 2.13 Problemas Administrativos



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 58.07% manifiesta que su empresa si tiene problemas administrativos, el 22.58% responde que no, y un 19.35% prefiere no dar respuesta alguna.

Esto indica que la empresa no cumple a cabalidad con sus obligaciones ocasionando que la información financiera-administrativa no sea veraz y oportuna. Razón suficiente para que se desarrolle esta propuesta, por cuanto se va resolver todos los problemas administrativos que se han venido produciendo en el transcurso de este tiempo.

4. ¿Cree Usted que las evaluaciones realizadas al personal sirva como guía para rectificar los errores administrativos que se cometen en la Florícola?

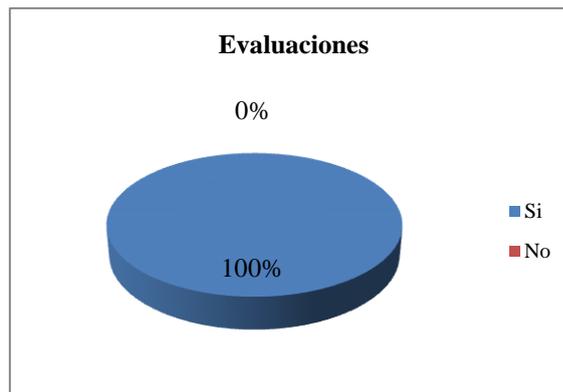
Tabla: No 2.14 Evaluaciones

Evaluaciones		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	31	100,00
No	0	0,00
Total	31	100

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No 2.14 Evaluaciones



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

El 100% de la población encuestada manifiesta que las evaluaciones realizadas al personal sirven como guía para rectificar errores administrativos.

Las evaluaciones sirven como guía porque se tendrá una visión clara sobre la gestión realizada a diario por el personal, de manera que se pueda corregir desviaciones, tomar decisiones oportunas y adecuadas, fortaleciendo su administración o proporcionando la satisfacción y tranquilidad de un correcto funcionamiento de la empresa.

5. ¿Existe en cada uno de los departamentos el control adecuado en el uso de los recursos humanos y materiales?

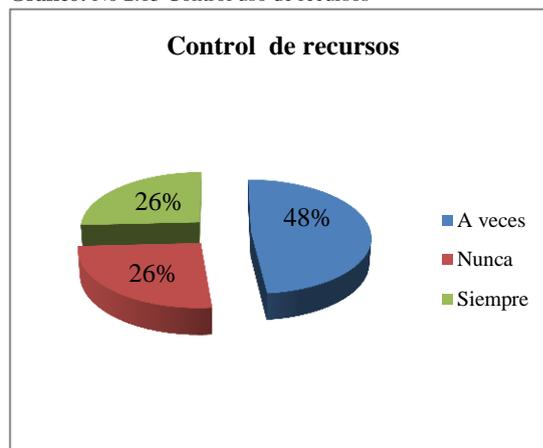
Tabla: No 2.15 Control uso de recursos

Control Adecuado uso de Recursos		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A veces	15	48,40
Nunca	8	25,80
Siempre	8	25,80
Total	31	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No 2.15 Control uso de recursos



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 48.40% piensan que solo a veces existe en cada uno de los departamentos un adecuado control, el 25.8% manifiesta que nunca, y el restante 25.80% manifiesta que si se realiza los controles adecuados.

Se considera que debería existir un control adecuado del uso de los recursos pertenecientes a las florícolas, mismos que son de vital importancia para que exista un desarrollo empresarial cumpliendo con las metas y objetivos que se trazaron.

6. ¿Considera Usted que la evaluación al control de sus recursos, daría solución a los inconvenientes existentes dentro de la Florícola?

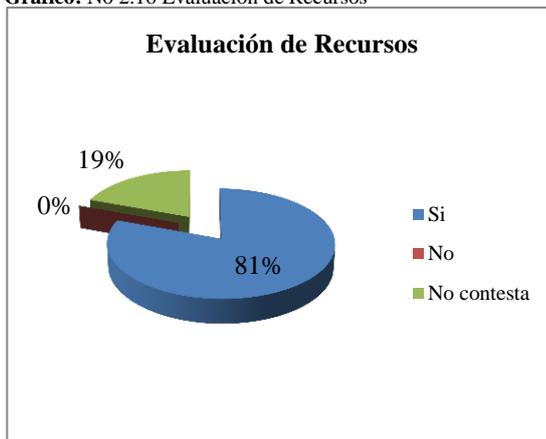
Tabla: No 2.16 Evaluación de Recursos

Evaluación de Recursos		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	80,60
No	0	0,00
No contesta	6	19,40
Total	31	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No 2.16 Evaluación de Recursos



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 80.60% respondieron que si se daría soluciones a los inconvenientes y el 19.40% no dieron respuesta alguna.

Es importante que la empresa realice un control adecuado en cada uno de los departamentos sobre el uso de los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos, creando mecanismos para evitar desperdicios y se propicie el aprovechamiento de los mismos, esto contribuirá al mejoramiento continuo de la empresa.

7. ¿Cree que el trabajo en equipo es importante para cumplir los objetivos de la empresa?

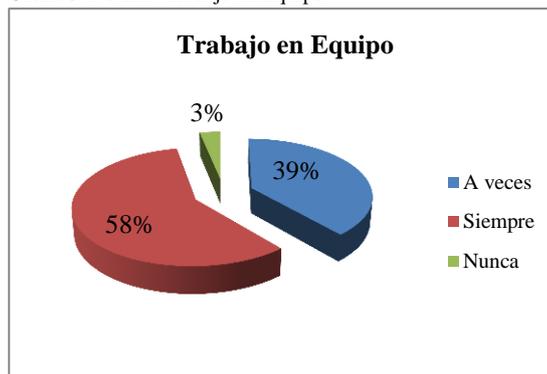
Tabla: No 2.17 Trabajo en Equipo

Trabajo en Equipo		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
A veces	12	38,70
Siempre	18	58,10
Nunca	1	3,20
Total	31	100,00

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No 2.17 Trabajo en Equipo



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% del personal encuestado 38.70% de los empleados consideran que A veces es importante el trabajo en equipo, el 58.10% menciona que siempre se debe trabajar en equipo.

No todos creen que el trabajo en equipo es importante por las diferentes falencias como lo es la falta de comunicación entre directivos y empleados, dando paso al no cumplimiento de metas y objetivos planteados. A través de talleres se debe impulsar el trabajo en equipo creando sinergias en cada una de las actividades para cumplir con la visión y misión de la empresa.

8. ¿Se efectúan seguimientos del adecuado uso de los recursos de la empresa?

Tabla: No 2.18 Seguimiento del uso de Recursos

Seguimiento uso de Recursos		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	38,70
No	19	61,30
Total	31	100

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No 2.18 Seguimiento del uso de Recursos



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

De 100% de los empleados encuestados el 38.70% piensan que si se efectúan seguimientos del adecuado uso de los recursos o existe un adecuado control y el 61.30% manifiesta lo contrario.

De acuerdo a los datos obtenidos se puede evidenciar que las empresas no cumplen en su totalidad el seguimiento del uso adecuado de los recursos, esto se debe a la falta de organización, se debe fijar en cada uno de los departamentos políticas y estrategias que permitan realizar un seguimiento y control preciso de los recursos y así obtener beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores.

9. ¿Cómo considera Usted la administración de la Florícola?

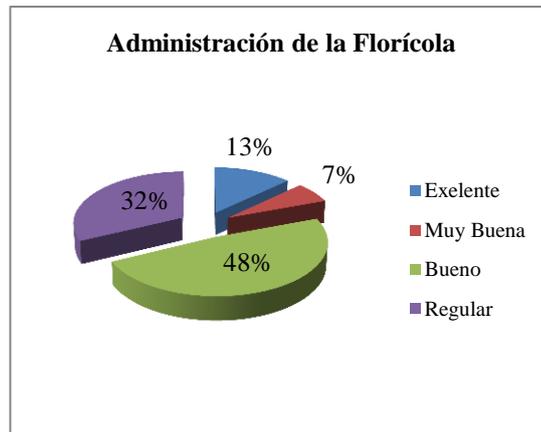
Tabla: No 2.19 Administración de la Florícola

Administración de la Florícola		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	12,90
Muy Buena	2	6,45
Bueno	15	48,39
Regular	10	32,26
Total	31	100

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No 2.19 Administración de la Florícola



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de la población encuestada el 12.90% considera que la administración de la florícola a la que pertenecen es excelente, el 6.45% opina que es muy buena, por otra parte el 48.39% considera que la administración es buena; y el 32.26% de indagados responde que es regular.

Se puede observar claramente que la administración no es excelente para que cumpla con los objetivos y metas propuestas, por lo que las empresas deberán fijarse estrategias para mejorar su administración, con un estudio y evaluación de las etapas más críticas y poniendo especial atención al recurso humano.

10. ¿La capacitación es imprescindible para una mejor comprensión de los procesos que se realizan en las diferentes aéreas?

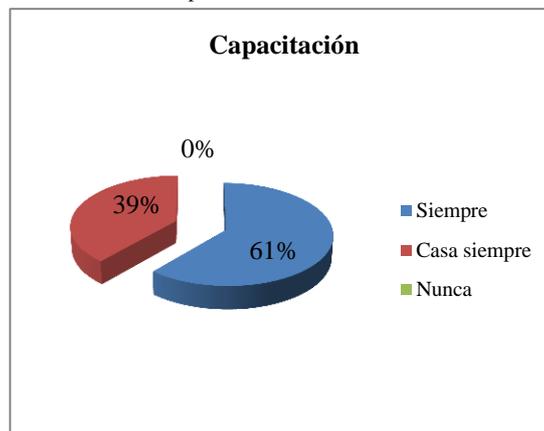
Tabla: No 2.20 Capacitación

Capacitación		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	61,29
Casa siempre	12	38,71
Nunca	0	0,00
Total	31	100

Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Gráfico: No 2.20 Capacitación



Elaborado por: Las investigadoras

Fuente: Personal de Planta las Florícolas

Análisis e Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados se obtuvo que el 38.71% del personal opina que casi siempre se deben realizar capacitaciones, el 61.29% de los empleados manifiesta que siempre es imprescindible la capacitación para una mejor comprensión de los procesos que se realizan en las diferentes áreas.

El personal debidamente capacitado desempeña sus actividades de mejor manera, reflejándose el conocimiento y habilidad necesaria para realizar los trabajos asignados a cada uno de ellos, cuyos resultados se evidenciará en el nivel corporativo que a largo plazo alcance la florícola.

Conclusiones

En base a las entrevistas y encuestas realizadas al Personal de Planta (Personal de Cultivo y Postcosecha, Personal de Servicios Generales), Personal Administrativo y a los Directivos, se ha podido establecer lo siguiente:

- Retraso en los procesos que realizan cada departamento debido a que las instrucciones impartidas por los superiores no son comunicadas en el momento oportuno a los empleados, provocando malestar laboral.
- La planificación estratégica no ha sido debidamente difundida por parte de los directivos a los empleados, para que éstos se involucren adecuadamente en las estrategias que la empresa se ha planteado, lo que impide cumplir con las metas en su totalidad.
- La falta de capacitación a los empleados en el manejo adecuado de los recursos tanto materiales, económicos y tecnológicos, impide alcanzar su optimización y aprovechamiento, alejando a la florícola de la estrategia planteada.
- El Sistema de Control Interno es inadecuado lo que impide proteger de forma apropiada los recursos que disponen cada uno de los departamentos de las empresas florícolas, obstaculizando el correcto cumplimiento de metas y objetivos establecidos.
- La Auditoría de Gestión no se aplicado en las empresas florícolas, debido a que no es un requisito como lo es la Auditoría Financiera, los directivos ponen mayor énfasis en el análisis financiero como resultado de un desempeño global de la organización.

Recomendaciones

Luego de haber concluido con la investigación de campo se recomienda lo siguiente:

- Crear canales de comunicación adecuados entre departamentos que permitan el mejoramiento de los procedimientos y alcanzar las políticas establecidas.
- Desarrollar una planificación estratégica de tal forma que pueda ser emitida y comunicada a sus empleados de manera completa, que permita alcanzar los objetivos de la empresa y contribuya a mejorar la administración actual de las florícolas.
- Capacitar e instruir al personal en la ejecución de los diferentes tipos de trabajos de acuerdo a las políticas y normas establecidas, optimizando los recursos para el cumplimiento exitoso de los objetivos económicos de utilidad, factibilidad, eficacia y reducción de costos.
- Desarrollar un adecuado Sistema de Control Interno acorde a los requerimientos de la empresa, lo cual permitirá un adecuado desempeño de las actividades económicas y financieras, garantizando la protección de los activos.
- Desarrollar un Modelo de Auditoría de Gestión que ayude a medir en los distintos niveles de la organización la eficiencia y eficacia operativa, revelando irregularidades y desviaciones en cada uno de los elementos examinados en el desarrollo de los procesos.

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1 Introducción

La propuesta responde a las necesidades existentes en las Florícolas, con el fin de examinar, controlar cada una de las actividades designadas a los integrantes de estas empresas, en lo administrativo, financiero, material y de recursos humanos, para adaptar estrategias que contribuyan a mejorar la organización alcanzando la eficiencia, eficacia y economía en las empresas florícolas.

La puesta en práctica de la Auditoría de Gestión facilitará a las florícolas del sector de Lasso contar con un mecanismo idóneo, confiable en la ejecución de las actividades, permitirá ubicar los departamentos que requieren mayor atención y tomar decisiones en cuanto a la Gestión Financiera - Administrativa, encaminar a la empresa al cumplimiento de metas y objetivos, mejorando los procesos de liquidez, rentabilidad, estabilidad, gestión para así alcanzar un perfil corporativo.

La aplicación de una Auditoría de Gestión a las florícolas permitirá impulsar su crecimiento, toda vez que ayudará a detectar las áreas que requieren un estudio más profundo, definiendo las acciones que se pueden tomar para subsanar deficiencias, superar obstáculos y fijar mayor relación en el funcionamiento de dichas áreas, sobre todo realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos de las ideas.

3.2 Justificación

Con la elaboración de la propuesta las florícolas lograrán conocer el grado de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética en el uso de los recursos que poseen y aplicarán estrategias que permitirán optimizarlos, logrando alcanzar el desarrollo empresarial.

Además ayudara a sus directivos contar con una herramienta que permitirá determinar cuál es su situación real, y proponer las mejores soluciones, potencializado el aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, para de esta forma optimizar los procesos, fijar metas y objetivos encaminadas al buen desempeño de la entidad.

De la misma manera se considera importante que se realice una evaluación a la gestión administrativa en las florícolas, porque a través de los resultados obtenidos se podrán tomar decisiones sobre la aplicación de un adecuado control interno que salvaguarde los recursos y optimice el manejo de los mismos.

Finalmente toda empresa debe realizar una evaluación constante y minuciosa de las actividades que se desarrollan en cada departamento con el propósito de corregir las deficiencias y poder alcanzar los objetivos trazados.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Realizar un Modelo de Auditoría de Gestión en las empresas florícolas con procedimientos y técnicas que permita optimizar los recursos humanos y materiales.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar las actividades y operaciones en los diferentes departamentos de las florícolas, para proponer procedimientos de control, normas y políticas de mejora, con el propósito de fortalecer la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética.
- Promover el adecuado uso de los recursos humanos, económicos y materiales en cada uno de los departamentos con la finalidad de optimizarlos en beneficio de la empresa.
- Incrementar la capacidad de generar información, consolidando prácticas eficaces, eficientes y productivas en las operaciones de las florícolas para contar con una herramienta administrativa.

3.4 Alcance del Modelo

El Modelo de Auditoría de Gestión es un instrumento para ser aplicado en todas las áreas funcionales de las empresas florícolas, su utilidad radica en agilizar el desarrollo de la evaluación del control interno en las operaciones que realizan en el área financiera, producción y ventas.

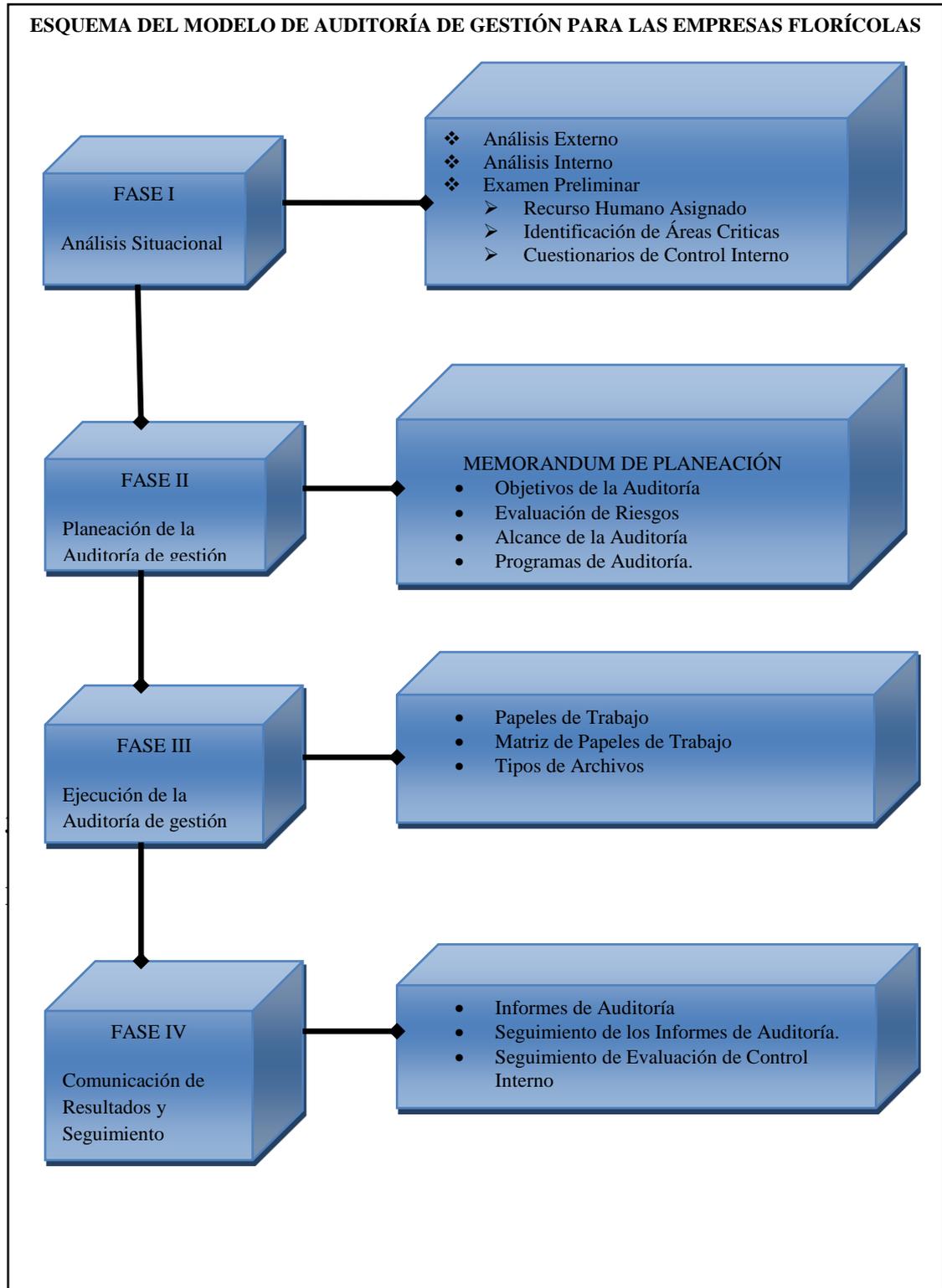
Además se evaluará el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos, para medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos.

La auditoría como actividad evaluadora que es, deberá quedar debidamente procedimentada. Se creará un sistema que abarque desde la ejecución, hasta la evaluación de los resultados y elaboración del correspondiente informe; de forma que garantice la máxima objetividad de las conclusiones y recomendaciones.

A continuación se presenta un gráfico en el que contiene la metodología propuesta:

3.4.1 Esquema del Modelo para la Aplicación de Auditoría de Gestión

Gráfico No: 3.1 Esquema del Modelo de Auditoría de Gestión para las Empresas Florícolas



Fuente: Propia

Elaborado por: Las Investigadoras

3.5 Desarrollo de la Propuesta

La Propuesta ha sido elaborada sobre la base de diferentes experiencias aplicadas por las florícolas en las cuales se utilizaran diferentes instrumentos. Por tanto, esta propuesta metodológica parte de 3 momentos:

1. Archivo de Planificación, reúne la información para la planificación de la auditoría, dentro de este archivo estará: la carta compromiso, contrato de auditoría, propuesta de servicios (carta de presentación, servicios, capacidad técnica, experiencia profesional y referencia de la firma auditora), funcionarios departamentales, memorando de planificación estratégica, evaluación preliminar del riesgo, memorando de planificación específica y análisis foda.
2. Archivo Permanente, servirá de base para la planificación y programación de la auditoría contendrá: información general de carácter institucional (reseña histórica, organigrama, objetivos institucionales, misión, visión y valores institucionales), información departamental (estructura orgánica y funcional), identificación de procesos y base legal
3. Archivo corriente, indica el índice de siglas utilizadas en la auditoría, programas de auditoría, comunicaciones, entrevista a jefes departamentales, ejecución del trabajo de auditoría (evaluación específica de control interno, matriz de ponderación, evaluación del riesgo, evaluación indicadores de gestión), puntos de control interno, hoja de hallazgos, informe de auditoría, plan de seguimiento.

Estos archivos estarán debidamente identificados a fin de que sean de fácil manejo y permitan de igual manera un buen uso de su información a continuación se presenta el desarrollo de cada uno de estos archivos:



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

FASE I
P.P
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Objetivos:

- Obtener un amplio conocimiento de la empresa y el desarrollo de sus actividades.
- Identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría

NO.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA
1	Obtener información de la Reseña Histórica de la empresa	A.P 10. 1/8	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
2	Obtener el organigrama estructural de la empresa	A.P 10. 2/8	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
3	Obtener información sobre la misión, visión, valores institucionales, políticas.	A.P 10. 3/8	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
4	Obtener información departamental de los objetivos y funciones	A.P 20. 1/3	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
5	Información referente a la base legal de la empresa	A.P 30. 1/3	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN

FASE II
P.PL
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Objetivos:

Determinar los parámetros con lo que se va a realizar la auditoría.

NO.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA
1	Realizar la Carta Compromiso con Tamboroses S.A.	C.C. 1/2	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
2	Elaborar el Contrato de Prestación de Servicios	C.P.S. 1/3	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
3	Realizar la Carta de Presentación de la Firma Auditora	C.P.FA. 1/2	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
4	Determinar áreas a ser analizadas	F.D 1/1	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
5	Realizar el Memorando de planificación Estratégica	P.E. 1/9	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
6	Realizar la evaluación preliminar del riesgo	E.P.R. 1/1	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
7	Realizar el F.O.D.A.de las áreas a ser auditadas	F.O.D.A. 1/2	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011
8	Elaborar el cronograma de actividades	C.A. 1/1	A.L.A.A C.T.M.G	01/06/2011

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PLANIFICACIÓN
ÍNDICE DEL ARCHIVO PLANIFICACIÓN

ARCHIVO NO.
1
PLANIFICACIÓN

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INSTITUCIÓN : TAMBOROSES S.A
DIRECCIÓN : Lasso, Panamericana Sur, Km. 78, Vía Mulaló
TELÉFONO : 032-710237, 032-710311
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

ÍNDICE DEL ARCHIVO PLANIFICACIÓN

CODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
APL. 10	ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA
11	Carta Compromiso
12	Contrato de Prestación de Servicios
13	Carta de Presentación de la Firma Auditora
14	Funcionarios del Departamento
AP.ET.20	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
21	Planificación Estratégica
22	Evaluación Preliminar del Riesgo
A.P.EP.30	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
31	ANÁLISIS FODA

Dra. MCA. Myrian Hidalgo
SUPERVISOR

Adriana Andrade
JEFE DE EQUIPO

Martha Cortez
AUDITORA

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

C.C
1/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

11. CARTA COMPROMISO

Lasso, Junio 1 del 2011

Sr.

Ing. Juan Bernardo Proaño Cobo

GERENTE GENERAL

"TAMBOROSES S.A."

Presente.-

Estimado Ingeniero.

Mediante la presente el grupo de investigadoras conformado por: Adriana Alexandra Andrade Lema y Martha Genoveva Cortez Tello estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la especialidad Ingeniería en Contabilidad y Auditoría aceptan colaborar con la Empresa Florícola que usted administra para la realización y aplicación de una Auditoría de Gestión comprendida desde el 01 de enero hasta el 30 de junio del 2011.

El examen será efectuado de acuerdo a las NAGA, NEA y PCGA, los mismos que permitirán a través de procedimientos emitir el informe final sobre la administración de la empresa.

La evaluación incluirá:

- Estudio y evaluación de las áreas Administrativa-Financiera, Ventas y Producción.
- Evaluación del nivel de cumplimiento de las metas, planes, programas y objetivos de la Florícola.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

C.C
2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- Realizar evaluaciones en forma general y específica de Control Interno por medio de cuestionarios para cada área.
- Evaluar las operaciones, para precisar que aspectos necesitan un mejor control.
- Preparación del Informe final y exposición ante la Junta de Accionistas, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Las auditorías independientes asumen entera responsabilidad por la integridad y fidelidad de la información, la finalidad de esta evaluación es emitir una opinión con criterio basada en los resultados obtenidos sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y metas en términos de eficiencia, eficacia y economía de la Empresa Florícola "TAMBOROSES S.A" del Cantón Latacunga, Sector Lasso.

El personal de la Institución se compromete a cooperar y proporcionar todos los registros, documentos y otra información solicitada para la realización del trabajo.

Sírvase firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar que concuerda con sus entendimientos de los términos del trabajo.

Aceptado por

Sus seguros servidores

Ing. Bernardo Proaño C.

Srta. Adriana Andrade L.

GERENTE GENERAL
TAMBOROSES S.A.

REPRESENTANTE DE ANDRADE & CORTEZ
AUDITORES INDEPENDIENTES

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

C.P.S.
1/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

12. CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En el Sector de Lasso, Cantón de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, se celebra el contrato entre el Ing. Juan Bernardo Proaño Cobo en su carácter de Gerente General de "TAMBOROSES S.A.", domiciliado en la Panamericana Sur Km. 78, Via a Mulaló, y la Srta. Adriana Alexandra Andrade Lema, Presidente de la firma ANDRADE&CORTEZ Auditores Independientes matrícula 10096 domiciliado en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, calle General Proaño 7-32 y Av. Oriente

El presente contrato cuyo objeto, derechos y obligaciones de las partes se indican a continuación:

PRIMERA OBJETO

1.1. Por el presente LA FIRMA AUDITORA se compromete a realizar una AUDITORÍA DE GESTIÓN, correspondiente al PERÍODO ENERO-JUNIO 2011, además realizar el correspondiente informe. La evaluación tiene como principal objeto obtener información relevante sobre los procesos que se aplican en cada uno de los departamentos, que le permitan a la FIRMA proporcionar un informe que sirva de ayuda a los Directivos de la empresa para la toma de decisiones.

1.2 A los fines de precisar las obligaciones de las partes se deja aclarado que la preparación de la información objeto de la auditoría, corresponden en forma exclusiva al CLIENTE.

El examen por parte de LA FIRMA no tiene por finalidad indagar sobre la posible existencia de irregularidades o actos ilícitos, no obstante, los que pudieran detectarse durante o como consecuencia de la realización del trabajo, serán puestos en conocimiento del CLIENTE

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

C.P.S.
2/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

2. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

2.1 El examen se efectuará de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Normas Internacionales de Auditoria, y demás normas pertinentes. Estas normas establecen la realización de la tarea sobre bases selectivas, según el criterio exclusivo del AUDITOR, por lo que no incluye el análisis en detalle de la totalidad de las transacciones realizadas durante el ejercicio, pero sin tener en cuenta la importancia relativa de lo examinado en su relación con el conjunto.

2.2 Las tareas a cargo de la Auditoría incluirán el relevamiento y pruebas de cumplimiento de los sistemas, cuyo funcionamiento pudiera afectar la información de modo significativo; esta evaluación tiene por objeto determinar el grado de confiabilidad de los mismos y sobre esta base planificar el trabajo, determinando la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de Auditoría a aplicar.

Por lo señalado, el examen no abarcará todas las cuestiones que pudiera resultar necesarias para la realización de un trabajo específico o investigación especial, sobre el diseño y funcionamiento de los sistemas de control, que es responsabilidad exclusiva del CLIENTE.

3. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

3.1 EL CLIENTE deberá poner a disposición del AUDITOR la información, documentos y registros que éste le solicite, para facilitar la consecución del trabajo por parte del AUDITOR dentro del plazo previsto.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

C.P.S.
3/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

3.2 EL CLIENTE se compromete comunicar al AUDITOR por escrito todo hecho o circunstancia que pudiera afectar la información administrativa incluidos en todos los registros existentes.

3.3 Para la realización de las tareas objeto del presente contrato, el suscrito contará con la colaboración del equipo de Auditoría.

3.4 EL EQUIPO DE AUDITORÍA iniciará las tareas el 06 de febrero del 2011 y se compromete a finalizar el examen el 15 de Julio del 2011, oportunidad en que emitirá su informe final, sujeto al cumplimiento por parte del ente de la puesta a disposición de la información y la colaboración conforme se establece, adicionalmente EL EQUIPO DE AUDITORÍA presentará un informe sobre las observaciones y/o recomendaciones que pudiera resultar de la evaluación efectuada y de las principales tareas realizadas.

3.5 El costo de la elaboración de la Auditoría de Gestión lo cubrirá el grupo de investigadoras por cuanto es un trabajo de investigación a fin de obtener el título de Ingenieras en la especialidad de Contabilidad y Auditoría, dicha investigación será de ayuda para las autoridades en la toma de decisiones según el resultado alcanzado.

Atentamente,

Ing. Bernardo Proaño C.
GERENTE GENERAL
TAMBOROSES S.A

Srta. Adriana Andrade L.
REPRESENTANTE DE ANDRADE
& CORTEZ AUDITORES
INDEPENDIENTES

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

C.P.FA.
1 / 2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

13. CARTA PRESENTACIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORÍA

ANDRADE & CORTEZ. Auditores Independientes está conformado por la señorita: Adriana Alexandra Andrade Lema y la Sra. Martha Genoveva Cortez Tello, estudiantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes realizarán un antecedente de Auditoría de Gestión a la Empresa Florícola "TAMBOROSES S.A.", del Sector de Lasso, Cantón Latacunga y Provincia de Cotopaxi, previo a la obtención del título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (CPA).

NATURALEZA DE ESTUDIO

ANDRADE & CORTEZ AUDITORES INDEPENDIENTES ejecutarán una Auditoría de Gestión a la Florícola "TAMBOROSES S.A." de acuerdo a Principios y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

ALCANCE

El trabajo se encuentra orientado a realizar una Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo-Financiero, Ventas y Producción de la Florícola "TAMBOROSES S.A." del Sector Lasso, Cantón Latacunga entre el período comprendido del 01 de Junio al 30 de Enero del 2011.

ACCIONES

Internas: Se realizará una entrevista a los Jefes Departamentales y encuestas a los funcionarios de la entidad.

Externas: Se efectuará encuestas a los trabajadores del Departamento.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

C.P.FA.
2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Los socios de la firma son los siguientes:

Srta. Adriana Alexandra Andrade Lema, nacionalidad ecuatoriana.

Sra. Martha Genoveva Cortez Tello, nacionalidad ecuatoriana.

El asesoramiento será dirigido por la Dra. MCA. Myrian del Rocío Hidalgo Áchig Docente Prestigiosa de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

La Firma Auditora está autorizada para ejercer la contaduría pública y ramas afines por la Federación Nacional de Contadores del Ecuador.

Atentamente,

Adriana Andrade

ANDRADE & CORTEZ
AUDITORES INDEPENDIENTES

Marta Cortez

ANDRADE & CORTEZ
AUDITORES INDEPENDIENTES

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

F.D.
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

14. FUNCIONARIOS DEL DEPARTAMENTO

ÁREAS A EXAMINARSE

1. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO
2. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
3. DEPARTAMENTO DE VENTAS

PERSONAL CON QUIENES SE VA A COORDINAR EL TRABAJO

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1. ING. DIGNA GARCÍA	JEFE ADMINISTRATIVA
2. ING. JENNIFER RODRÍGUEZ	JEFE DE VENTAS
3. ING. GONZALO VALDEZ	GERENTE TÉCNICO
4. ING. BERNARDO PROAÑO	GERENTE GENERAL
5. SR. FABIAN CASA	CONTADOR

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.E.
1/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Entidad : Florícola "TAMBOROSES S.A."
Auditoría de Gestión a: Administrativo – Financiero, Ventas y Producción
Período : 01 de Enero al 30 de Junio del 2011
Dirigido al : Ing. Juan Bernardo Proaño Cobo
Preparado por : Adriana Andrade y Martha Cortez
Fecha : 01 de Febrero del 2011
Revisado por : Dra. MCA Myriam del Rocío Hidalgo Áchig

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Informe de Auditoría

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

FECHA

ESTIMADA

- Inicio del trabajo en el campo	06-02 2011
- Familiarización y obtención de información del comp. a examinar	11-03-2011
- Planificación del trabajo a ejecutar	12-03-2011
- Aplicación de pruebas de auditoría con instrumentos de Investigación	05-04-2011
- Obtención de evidencias con aplicación de indicadores de gestión	15-05-2011
- Finalización del trabajo de campo	15-06-2011
- Elaboración del borrador del informe	30-06-2011
- Presentación del informe a la dirección	15-07- 2011
- Emisión del informe final de auditoría	28-07-2011

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.E.
2/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

2.1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1 Instrumentos auxiliares para la medición de la Eficiencia

- Recolección de la información de Procesos Departamentales.
- Revisión del diseño organizacional de los Departamentos: Administrativo - Financiero, Ventas y de Producción.
- Estudio del Manual de Funciones de los Departamentos: Administrativo - Financiero, Ventas y de Producción.

2.1.2 Evaluación del Sistema de Control Interno

- Comprobación de la participación del personal de los Departamentos de: Administrativo - Financiero, Ventas y de Producción.
- Niveles de prioridades en las necesidades organizacionales (demanda del área financiera, recursos, dirección) eficiencia y eficacia.
- Estructuración de la matriz de riesgo para identificar las áreas críticas.

2.1.3 Puntos de Interés por Componentes

Realizar un enfoque a los Resultados del Control Interno de los Departamentos de Administrativo - Financiero, Ventas y de Producción., haciendo referencia a la comparación de las normativas y estándares de trabajo cumplido en función de los objetivos establecidos. Debiéndose priorizar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología con que se están practicando las actividades dentro del Departamento, determinando la optimización de recursos con la aplicación de indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos, calificar el grado de desempeño y productividad con que se manejan los recursos en lo cual estará reflejado en las pruebas de auditoría contenidas en los papeles de trabajo desarrollados por el equipo de auditoría.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.E.
3/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

2.1.4 Comunicación de resultados e informes

- Comunicación parcial de resultados
- Redacción de los puntos de interés

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Supervisor : Dra. MCA Myrian del Rocío Hidalgo Áchig **H.A.M.R.**
Jefe de equipo : Adriana Alexandra Andrade Lema **A.L.A.A.**
Auditora : Martha Genoveva Cortez Tello **C.T.M.G.**

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

60 Días laborales, distribuidos en las siguientes fases:

FASE I, Conocimiento preliminar	5 días
FASE II, Planificación y recaudación de información	12 días
FASE III, Ejecución	35 días
FASE IV, Comunicación de resultados	8 días

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir los siguientes recursos financieros y materiales:

5.1 Recursos Materiales

- Suministros y Materiales de oficina
- Equipo de cómputo

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.E.
4/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

5.2 Recursos Financieros

DETALLE	UN.	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papel A4	RES	4	4,00	16,00
Cartuchos Impresora	UN.	4	30,00	120,00
Movilización				65,00
Fotocopias	UN.	1000	0,10	100,00
Anillados	UN.	4	5,00	20,00
Carpetas	UN.	4	0,50	2,00
Empastado	UN.	3	20,00	60,00
Computadora				235,00
Memory Flash	UN.	2	20,00	40,00
Subtotal	UN.			658,00
Imprevistos	UN.			65,80
Total			79,60	723,80

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Este examen está orientado a medir el grado de cumplimiento de metas y objetivos para establecer los niveles de eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos.

6.1. OBJETIVO:

Determinar el nivel de eficiencia, eficacia, economía y equidad en la distribución de los recursos humanos, económicos y materiales en función del cumplimiento de los planes, programas, proyectos realizados dentro de los Departamentos Administrativo-Financiero, Producción y Ventas a ser examinados, con el propósito de emitir un informe con criterio sobre el impacto socio-económico que sirva de herramienta para la toma de decisiones.

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.E.
5/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

6.2. ALCANCE.

La Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo – Financiero, Producción y Ventas de la empresa “TAMBOROSES S.A.”, del Sector de Lasso, del Cantón Latacunga y Provincia de Cotopaxi, cubrirá el periodo comprendido del 01 de enero al 30 de Junio del 2011.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

• **VISIÓN.**

$$\text{Visión} = \frac{\text{Trabajadores que la conocen}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

$$\text{Visión} = \frac{\text{Trabajadores que la comparten}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

• **MISIÓN**

$$\text{Misión} = \frac{\text{Trabajadores que la conocen}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

$$\text{Misión} = \frac{\text{Trabajadores que participan de su definición}}{\text{Total de Trabajadores}}$$

• **POLÍTICAS**

$$\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$$

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.E.
6/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES DE EFICACIA. permite determinar cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un tiempo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

$$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$$

$$\text{Eficacia Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto asignado}}$$

- a) **Indicadores de Eficiencia.** Permite medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}}$$

- b) **Indicadores de Eficiencia del Trabajo.**

- **Gasto laboral por Empleado.** indica cual es el gasto laboral promedio por cada empleado, no siempre se debe valorar el incremento como una evolución negativa.

$$\text{Gasto Laboral por Empleado} = \frac{\text{Gasto Laborales} * 100}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

- **Ingresos por Trabajador.** Muestra el aporte promedio que realiza cada trabajador a los ingresos de la empresa, este indicador debe tener la tendencia al incremento a un ritmo superior al incremento de los gastos.

$$\text{Ingresos por Trabajador} = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.E.
7/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- **Utilidades por Trabajador.** Este indicador tiene gran importancia, mide la eficiencia del trabajo de los empleados de la empresa, para considerar un comportamiento positivo su tendencia debe ser el incremento.

$$\text{Utilidades por Trabajador} = \frac{\text{Utilidad Total}}{\text{Promedio de Trabajadores}}$$

- **Índice de frecuencia de accidentes laborales**

$$\text{IFAL} = \frac{(A * 1,000,000)}{\text{HTER}}$$

IFAL = Índice de frecuencia de accidentes laborales

A = Número de accidentes reportados

1,000,000 = constante

HTER = Horas de trabajador de exposición al riesgo, según el puesto de trabajo que ocupa.

- **Salario Promedio**

$$\text{Salario Promedio} = \frac{\text{Salarios}}{\text{Ventas Netas}}$$

- c) **Indicadores de Productividad.** permiten determinar el grado de rendimiento de uno o más trabajadores en la ejecución de trabajos asignadas y en la consecución de las metas.

- **Índice de Productividad**

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Numero de Trabajadores}}$$

- **Ciclo de Cosecha**

$$\text{CC} = \frac{\text{TP}}{(\text{TP} + \text{TI} + \frac{\text{TT}}{\text{TA}})}$$

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.E.
8/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- CF:** Ciclo de Cosecha
TP: Tiempo de Proceso
TI: Tiempo de inspección
TT: Tiempo de transporte
TA: Tiempo de espera / almacenaje

d) Indicadores Financieros

- **Rentabilidad de los Activos.** permite conocer la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.

$$\text{Rendimiento sobre los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta del período} * 100}{\text{Total de Activos}}$$

- **Rentabilidad sobre ventas o margen neto.** este indicador muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un periodo.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad neta del período} * 100}{\text{Ventas Netas}}$$

- **Rentabilidad sobre el Patrimonio.** Muestra la utilidad obtenida por los Recursos propios invertidos, es decir cuánto dinero ha generado el capital aportado por los dueños de una empresa.

$$\text{Rentabilidad sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta del Período}}{\text{Patrimonio}}$$

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.E.
9/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- **Capital de Trabajo Neto.** Permite analizar la liquidez de empresa, debe ser un valor positivo y mantener un crecimiento de año a año sin excederse, este puede significar el tener recursos ociosos.

$$CTN = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

- **Endeudamiento.** mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

8. COMPONENTE Y SUBCOMPONENTES ELEGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN DE "TAMBOROSES S.A.".

Determinar en forma global el nivel de riesgo del componente y sus principales factores internos y externos que influyen en el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales tanto en beneficio propio como para la sociedad.

ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

- Elaboración de una matriz FODA.
- Cálculo del riesgo de auditoría por medio de cuestionarios de control interno plasmados en una matriz de ponderación.
- Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos de la florícola con la aplicación de los indicadores de gestión.
- Hoja de resumen de hallazgos del componente.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.E.
10/10

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

VENTAS

- Elaboración de una matriz FODA.
- Cálculo del riesgo de auditoría por medio de cuestionarios de control interno plasmados en una matriz de ponderación.
- Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos de la Florícola con la aplicación de los indicadores de gestión.
- Hoja de resumen de hallazgos del componente.

PRODUCCIÓN

- Elaboración de una matriz FODA.
- Cálculo del riesgo de auditoría por medio de cuestionarios de control interno plasmados en una matriz de ponderación.
- Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos de la Florícola con la aplicación de los indicadores de gestión.
- Hoja de resumen de hallazgos del componente.

9. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Dra. MCA Myrian del Rocio Hidalgo Achig
Supervisor

Adriana Andrade Lema
Jefe de Equipo

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL RIESGO

E.P.R.
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

COMPONENTE	FACTOR DE RIESGO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	ENFOQUE DE AUDITORÍA	INSTRUMENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
Administrativo-Financiero	R. Control Medio.	No se realizan evaluaciones financieras y de gestión periódicas	Pruebas sustantivas y de cumplimiento	Aplicar indicadores financieros y de gestión para evaluar la situación de la empresa.
	R. Inherente Alto	Tiene definido casi en su totalidad los planes que le permitirán hacerle frente a los retos del futuro.	Pruebas de cumplimiento	Evaluar el nivel de desempeño. Verificar el cumplimiento de Plan estratégico
Ventas	R. medio	No existe análisis de la satisfacción del cliente.	P. cumplimiento y sustantivas	Verificación del cumplimiento del plan estratégico relacionado con ventas y la normativa interna respecto a la satisfacción del cliente.
Producción	R. medio	No se puede controlar los desperdicios por las enfermedades	P. sustantivas	Verificación del cumplimiento del plan de fumigación semanal establecido.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
NIVEL DE CONFIANZA

M.P.R.
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGO

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	POSIBILIDAD DE OCURRENCIA
Bajo	No significativo	No existe	Remota
Moderado	Muy significativo	Existen algunas	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente: Pedro Rivadeneira

Elaborado por: Las investigadoras

CUANTIFICACIÓN DEL RIESGO

CONFIANZA	BAJA	MODERADO	ALTO
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	ALTO	MODERADO	BAJO
			RIESGO

Fuente: Pedro Rivadeneira

Elaborado por: Las investigadoras

Esta matriz preliminar servirá para determinar el nivel de riesgo y confianza en cada uno de los componentes que van a ser evaluados.

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.ESP.
1 / 2

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

1.1 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

NATURALEZA:

Auditoría de Gestión.

ALCANCE:

Departamentos de Producción, Ventas y Administrativo-Financiero de "TAMBOROSES S.A."

ANTECEDENTES:

La aplicación de una Auditoría de Gestión a los Departamentos de Producción, Ventas y Administrativo-Financiero de "TAMBOROSES S.A.", se llevará a cabo con la finalidad de determinar el nivel de desempeño del personal que labora en la empresa, es decir conocer si el trabajo desempeñado se ha efectuado de manera eficiente, efectiva y económica.

OBJETIVO:

Determinar y evaluar los niveles de eficiencia, efectividad, y economía en cada uno de los departamentos a ser examinados, proporcionando a la Gerencia un informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la Empresa.

CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD:

Antecedentes:

Tamboroses S.A., entidad jurídica se creó el 7 de octubre de 1994, bajo norma legales tales como: Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno, Código

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

P.ESP.
2/2

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

de Trabajo, Reglamentos, Acuerdos y Resoluciones.

FINALIDAD

Identificación de los problemas prioritarios de la Empresa y búsqueda oportuna de las soluciones más adecuadas, con el menor costo y el mayor beneficio.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

MISIÓN

Somos productores y exportadores de una amplia gama de variedades de rosas de excelente calidad con servicio personalizado, para satisfacer las exigencias necesidades de nuestros clientes.

La gestión moderna de nuestra organización, permite una innovación tecnológica constante, el respeto al medio ambiente y contar con un capital humano motivado, calificado y comprometido con la eficiencia y la rentabilidad.

VISIÓN

Ser reconocidos internacionalmente por nuestra excelencia en calidad y servicio y a través del mejoramiento continuo y eficiencia en las operaciones lograr el crecimiento de la empresa, estabilidad, economía autosuficiente y competitividad en el mercado.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
F.O.D.A

F.O.D.A
 1/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

FORTALEZAS

VENTAS	FINANCIERO- ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el cliente. • Equipo técnico adecuado. • Flores de excelente calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con sus obligaciones crediticias • No hay rotación significativa en sus puestos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral agradable • Infraestructura adecuada. • Estabilidad laboral. • Incentivos.

OPORTUNIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado (Rusia, Usa, Europa). • Poder adquisitivo de los clientes. • Publicidad realizada por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a créditos productivos. • Mejoras en el control interno. • Acceso a información empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato a personas con discapacidad. • Avance tecnológico para la producción y conservación del producto. • Implantación de BASC (Busines Alliance for Secure Commerce). Alianza empresarial Internacional que promueve el comercio seguro • Certificaciones Flor del Ecuador.
--	---	--

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN
F.O.D.A

F.O.D.A
2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

DEBILIDADES		
VENTAS	FINANCIERO-ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Todavía no cuentan con investigaciones de mercado. • Falta de políticas de ventas definidas. • Los manuales de procedimientos aún no están definidos claramente.. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de una área que se dedique al talento humano. • Ausencia de la realización de análisis de gestión. • Inexistencia de una área de auditoría interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un área definida. • En muchas ocasiones no se cumple con el presupuesto operacional

AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en la demanda de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas políticos y legales a nivel de gobierno que afecten la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas ambientales que afecten la producción.

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN PRELIMINAR DE
CONTROL INTERNO GLOBAL

E.P.C.I.G
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	En la florícola se encuentra definido la Misión y Visión	X			
2	Los empleados cumplen con las tareas planteadas	X			
3	En la empresa se miden los resultados y se evalúa en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión		X		
4	Existe un control de todas las operaciones que realizan los funcionarios de cada uno de los departamentos		X		Hace falta monitoreo
5	Existe una adecuada coordinación de actividades	X			
6	El sistema de información y comunicación para la ejecución del trabajo que existe en la entidad es oportuno	X			
7	Conoce usted cuales son las principales falencias que impiden el adecuado crecimiento y desarrollo de la Florícola		X		

Marcas de Auditoría
X = Aplica

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN

M.P.G
1/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	PUNTOS DE CONTROL	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	En la florícola se encuentra definido la Misión y Visión	10	8	Personal de la empresa	
2	Los empleados cumplen con las tareas planteadas mensualmente	10	7	Personal de la empresa	
3	En la empresa se miden los resultados y se evalúa en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de gestión	10	7	Personal de la empresa	
4	Existe un control de todas las operaciones que realizan los funcionarios de cada uno de los departamentos.	10	5	Personal de la empresa	
5	Existe una adecuada coordinación de actividades dentro de la entidad	10	8	Personal de la empresa	

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN

M.P.G
2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	PUNTOS DE CONTROL	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
6	El sistema de información y comunicación para la ejecución del trabajo que existe en la entidad es oportuno	10	8	Personal de la empresa	
7	Conoce usted cuales son las principales falencias que impiden el adecuado crecimiento y desarrollo de la florícola	10	8	Personal de la empresa	
	TOTAL	70	51		

Elaborado por:	A.L.A.A.	Fecha:	01/06/2011
	C.T.M.G.		
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

DR.
1/1

SIMBOLOGÍA

CP = Confianza Ponderada CT= Calificación Total PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \quad \frac{51}{70} \times 100 = 72\% \quad \text{⊗ Riesgo Moderado y Confianza Moderado}$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50 %	51% - 75 %	76% - 95%	
	ALTA	MODERADA	BAJA	RIESGO

Conclusión: Determinando el nivel de riesgo de Tamboroses luego de aplicar la formula se manifiesta mediante la obtención de un resultado del **72%** lo que representa que el nivel de confianza es MODERADO y un nivel de riesgo MODERADO, por esto se deduce que en el Control Interno de la empresa existen algunas falencias que son significativas; debido a que los objetivos planteados en el plan anual no se cumplen en su totalidad.

Marcas de Auditoría

⊗ = Calculado

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE

ARCHIVO NO.
1
PERMANENTE

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INSTITUCIÓN : TAMBOROSES S.A
DIRECCIÓN : Lasso, Panamericana Sur, Km. 78, Vía Mulaló
TELÉFONO : 032-710237, 032-710311
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE

CODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
AP. 10	INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER HISTÓRICO E INSTITUCIONAL
11	Reseña Histórica
12	Organigrama Estructural
13	Misión y Visión
14	Valores Institucionales
15	Políticas
AP. 20	INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL
21	Objetivos y Funciones del Departamento Administrativo-Financiero
22	Objetivo y Funciones del Departamento de Producción
23	Objetivo y Funciones del Departamento de Ventas
AP. 30	SITUACIÓN LEGAL
31	Base Legal de TAMBOROSES S.A

Dra. MCA. Myrian Hidalgo
SUPERVISOR

Adriana Andrade
JEFE DE EQUIPO

Martha Cortez
AUDITORA

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE

A.P.10
1/8

**INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER
HISTÓRICO E INSTITUCIONAL**

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

11. RESEÑA HISTÓRICA

En el año de 1994 surge la idea de crear una compañía florícola con el objeto de dedicarse a la siembra, cultivo, producción, comercialización, distribución y exportación de rosas de excelente calidad, para cubrir las necesidades del mercado americano, europeo y ruso.

De esta forma es creada bajo escritura pública el 25 de agosto de 1994 TAMBOROSES S.A. como una visión de sus socios, el proyecto se inicia en terrenos de propiedad del señor Carlos Proaño Paz y Miño, ubicada en la provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, parroquia Mulaló, una región privilegiada con condiciones climáticas perfectas para el cultivo de rosas.

Actualmente Tamboroses S.A. tiene más de 84 variedades de rosas de la más alta calidad, tenemos un cuidado especial de las plantas y rosas durante el proceso de crecimiento, cosecha, post-cosecha y empaque, para garantizar flores bellas y frescas.

Las rosas son cortadas, procesadas y empacadas de acuerdo con los requerimientos del cliente. Tamboroses S.A. cuida del Medio Ambiente y constantemente produce rosas de calidad usando la mejor tecnología.

Posee certificaciones como son: Flor del Ecuador que es un estandar de calidad, código de conducta que otorga el gremio de floricultores ecuatorianos (EXPOFLORES). Esta certificación tiene como objetivo principal mejorar los aspectos productivos, ambientales y sociales en el sector florícola.

Además es una finca certificada por BASC-Ecuador, organismo encargado de mantener un comercio exterior libre de drogas, por tanto mantiene preocupación por el bienestar nacional y del

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE

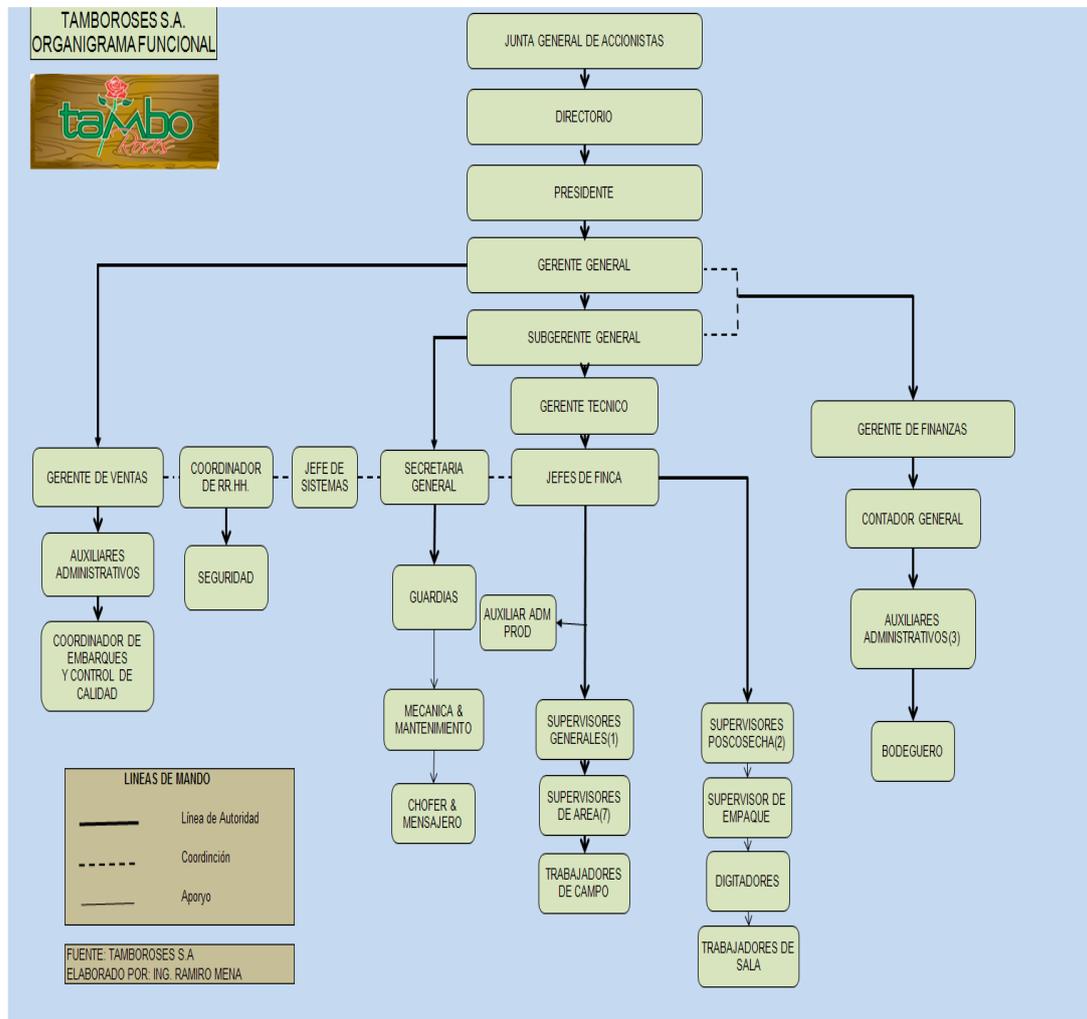
A.P.10
2/8

**INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER
HISTÓRICO E INSTITUCIONAL**

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

medio ambiente, acogiendo sus normas y reglas en contra del contrabando, narcotráfico o cualquiera otra actividad ilícita de una manera rígida.

12. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE

A.P.10

3/8

INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER
HISTÓRICO E INSTITUCIONAL

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

13. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Somos productores y exportadores de una amplia gama de variedades de rosas de excelente calidad con servicio personalizado, para satisfacer las exigencias necesidades de nuestros clientes.

La gestión moderna de nuestra organización, permite una innovación tecnológica constante, el respeto al medio ambiente y contar con un capital humano motivado, calificado y comprometido con la eficiencia y la rentabilidad.

VISIÓN

Ser reconocidos internacionalmente por nuestra excelencia en calidad y servicio y a través del mejoramiento continuo y eficiencia en las operaciones lograr el crecimiento de la empresa, estabilidad, economía autosuficiente y competitividad en el mercado.

14. VALORES INSTITUCIONALES

TRABAJO IMPECABLE

- Hacer las cosas bien a la primera vez, respetando siempre las políticas y procedimientos establecidos.
- Realizar nuestro trabajo con calidad sin necesidad de ser supervisados a cada instante y optimizando los recursos puestos a nuestra disposición.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE

A.P.10
4/8

INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER
HISTÓRICO E INSTITUCIONAL

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- Realizar nuestras actividades con esfuerzo, dedicación y sobre todo con responsabilidad.
- Presentar nuestros trabajos de manera correcta, precisa, impecable y sin adulterar la información.
- Asumir las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.
- Cumplir nuestras actividades de manera puntual y oportuna.
- Cumplir con lo que nos hayamos comprometido sin importar que las circunstancias hayan cambiado.

INICIATIVA

- Aportar con nuevas ideas que podamos poner en práctica para mejorar la forma de hacer las cosas en beneficio de todos.
- Ser proactivo en nuestro trabajo y en la solución de problemas.
- Buscar siempre la mejor manera de realizar una actividad.
- Generar un ambiente en que las iniciativas de todos sean escuchadas y evaluadas para ponerlas en práctica.
- Actuar con seguridad y decisión respetando los niveles de reporte.

COMUNICACIÓN

- Estar abiertos al intercambio de ideas con todos para alcanzar las metas planteadas y solucionar los problemas detectados.
- Generar información veraz y oportuna para la toma de decisiones.
- Respetar las opiniones de los demás, tolerar sus errores y reconocer sus buenas ideas.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER
HISTÓRICO E INSTITUCIONAL

A.P.10
5/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- Respetar los espacios y canales de comunicación establecidos
- Expresar nuestras ideas de manera clara, concreta y en el momento adecuado para evitar malos entendidos.
- Asegurarnos del origen y veracidad de la información que recibimos antes de divulgarla.

TRABAJO EN EQUIPO

- Ser solidarios y no individualistas.
- Unir nuestras características, capacidades y virtudes para solucionar problemas y tomar decisiones.
- Colaborar con nuestros compañeros para lograr las tareas asignadas de la mejor manera, independientemente del área a la que pertenezco.
- Estar conscientes de que nuestro trabajo impacta en los demás y en el cliente.
- Fomentar un ambiente de armonía, cordialidad y compañerismo en todo momento.
- Dar la mano, arrimar el hombro y trabajar en conjunto para cumplir a diario la misión y visión de nuestra empresa.

LEALTAD

- Estar comprometidos con lo que hacemos y para quien lo hacemos dando lo mejor de nosotros.
- Llevar con nuestros actos siempre en alto el buen nombre de nuestra organización.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE

INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER
HISTÓRICO E INSTITUCIONAL

A.P.10

6/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- Ser recíproco con lo que recibimos de la organización a la que nos debemos.
- Estar comprometidos al 100% con la organización, sentirla como si fuera nuestra
- Prestar nuestro apoyo no solo en las buenas sino sobre todo en los malos momentos.
- Ser noble, recto, fiel con nuestras actividades y con la organización.
- Retribuir la confianza que se nos ha dado, al manejar con pulcritud la información y documentación de nuestra organización

HONESTIDAD

- Ser sincero con uno mismo y con los demás, decir la verdad siempre y a tiempo independientemente de las consecuencias.
- Respetarnos a nosotros mismos y a quienes nos rodean al ser transparentes en nuestra manera de pensar y actuar.
- Manejar los recursos de la empresa con responsabilidad, sin utilizarlos para beneficio personal.
- Ser íntegro personal y profesionalmente, actuar con justicia.
- Ser sincero en lo que se hace y se deja de hacer.

RESPECTO AL MEDIO AMBIENTE

Proteger nuestra fuente de vida emprendiendo acciones concretas que minimicen el impacto ambiental, como:

- Poner la basura en su lugar.
- No desperdiciar el agua ni la energía eléctrica.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER
HISTÓRICO E INSTITUCIONAL

A.P.10
7/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- Reutilizar los materiales en la medida de lo posible
- Crear un ambiente de trabajo que no genere ningún tipo de contaminación ambiental, visual y auditiva.
- Cumplir la normativa ambiental que hemos adoptado.
- Minimizar la generación de desechos peligrosos.
- Actuar siempre pensando en no destruir ni contaminar el medio ambiente.

RESPECTO AL CAPITAL HUMANO

- Respetar a los demás sin importar su raza o posición económica.
- No atentar ni física ni psicológicamente contra mis compañeros, no obrar mal en su contra.
- Ser amable y considerado con todos mis compañeros, independientemente del cargo y área.
- Cumplir todas las normas establecidas para asegurar un buen ambiente de trabajo.
- Actuar pensando que todos tenemos aptitudes, capacidades, valores y cualidades y por lo tanto nos merecemos respeto.
- Proporcionar a nuestros colaboradores las herramientas, conocimientos e incentivos necesarios para realizar sus labores adecuadamente.

Elaborado por: A.L.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER
HISTÓRICO E INSTITUCIONAL

A.P.10
8/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

15. POLÍTICAS

POLÍTICA DE SEGURIDAD

Tamboroses S.A. empresa productora y exportadora de rosas de la más alta calidad, expresa su compromiso de aplicar los más altos estándares de seguridad en sus procesos a través de objetivos y procedimientos claros con la finalidad de cuidar la integridad y la seguridad de la empresa y su recurso humano, mantenerse libre de contaminación, de actividades ilícitas en beneficio de sus clientes y para el mejoramiento continuo de la empresa.

POLÍTICA AMBIENTAL

Tamboroses S.A. asume el compromiso de ejecutar una gestión de desarrollo sustentable y responsable con el medio ambiente.

Minimizaremos los impactos ambientales derivados de nuestra operación mediante la eficiente administración de los recursos existentes, con la aplicación de tecnología de punta, así como de tecnologías alternativas dentro de los marcos legales ambientales que rigen en el Ecuador.

Estableceremos una cultura de mejoramiento continuo de la operación, basado en la capacitación permanente del capital humano.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL

A.P.20
1/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

21. OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Area Administrativa

Coordinar, supervisar y evaluar las actividades que se desarrollan a nivel de toda la empresa , lidera el éxito de la compañía además coordina la fluidez de la comunicación entre las diferentes áreas.

En Coodinación de Recursos Humanos, se controla al personal, genera procesos de selección, inducción y capacitación constante.

Area Financera – Contable

Tiene como objetivo fundamental maximizar la productividad de los activos financieros para lo cual a implementado planes para aplicaciones de capital, dirección de actividades de créditos y cobranzas, manejo de cartera de inversiones, obtención de fondos y suministro de capital procurando disponer con los recursos necesarios para la productividad de cada área de la empresa.

Funciones

- Elabora, custodia y controla los registros contables.
- Prepara la proforma presupuestaria de la empresa.
- Define las políticas para el control presupuestario de los ingresos, gastos, e inversiones.
- Se encarga de la percepción, retenciones en la fuente y pago de los impuestos.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL

A.P.20
2/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- Realiza periódicos controles de inventarios físicos.
- Realiza pagos a proveedores y empleados
- Elaboración de estados financieros.
- Produce información financiera confiable y oportuna, para que sea utilizada en el proceso de toma de decisiones de la alta gerencia.

22. OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Objetivo

Producir rosas de excelente calidad, y seleccionar las mejores para la exportación de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Área de Producción

Funciones

- Siembra de patrones.
- Cuidado y mantenimiento de las plantas.
- Cortado de las rosas de acuerdo a los solicitado por ventas.
- Cuidado fitosanitario.
- Fumigación y riego

Área de postcosecha

Funciones

- Clasificación y selección de las rosas.
- Corte de tallos grados 40, 50, 60, 70, 80, 90 y 100 cm.
- Clasificación por mercados.

Elaborado por: A.L.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL

A.P.20
3/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- Emboncheo.
- Empacado.

23. OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Objetivo

Realizar la comercialización de la flor a sus diferentes mercados y atender las necesidades de los clientes.

Funciones

- Procesar los pedidos de los clientes, vía telefónica, internet.
- Asegurar la entrega según las condiciones acordadas.
- Mantiene contacto con los clientes para controlar que se pueda cumplir con la demanda y se pueda mantener los niveles de ventas o si es posible elevar estos volúmenes.
- Se encarga de promocionar a la empresa y las variedades de rosas que ofrecen aplicando estrategias especiales según la estacionalidad, eventos, ferias etc., aprovechando así las oportunidades que ofrece el mercado para tener más clientes.
- Buscar clientes potenciales.

La empresa Tamboroses S.A., cuenta con una pagina web ([www.tamboroses .com](http://www.tamboroses.com)) que le permite dar a conocer la variedad de rosas que tiene a disposición del público y a su vez realiza ventas por este medio.

Elaborado por: A.L.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
SITUACIÓN LEGAL

A.P.30
1/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

31. BASE LEGAL

Tamboroses S.A. se constituyo como una Sociedad Anónima de nacionalidad ecuatoriana sujeta a normas y leyes de la República del Ecuador que tiene su domicilio en la Provincia de Cotopaxi, Canton Latacunga, sector Lasso, encontrándose facultadas para establecer sucursales, agencias u oficinas en cualquier lugar del país o del exterior.

Para otorgar la escritura de constitución comparecieron los señores Carlos Proaño Paz y Miño, Patricio Ribadeneira Terán, Gustavo Hidalgo Saavedra y Luis Ignacio Naranjo Vásconez todos de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad legalmente capaces y hábiles para contratar y obligarse.

Para el efecto se emitió la resolución por la Superintendencia de Compañías No.94.1.1.1.23.09, de 07 de octubre de 1994, bajo la partida No. 075 del Registro Mercantil.

La compañía tendrá por objeto dedicarse a la siembra, cultivo, producción, comercialización, distribución y exportación de flores y artículos de floristería. Estará autorizada realizar secado y procesado de flores con miras a su comercialización. Podrá también importar y adquirir insumos, maquinarias, equipos y demás que fueran necesarios para el desarrollo de este objeto.

El capital social de la Compañía fue de Cincuenta Millones de Suces dividido en cincuenta mil acciones nominativas y ordinarias de un mil de suces.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
SITUACIÓN LEGAL

A.P.30
2/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Tamboroses S.A., para el normal cumplimiento de sus actividades debe observar leyes, decretos, instructivos, etc., que constituyen la base legal interna y externa de la compañía.

A continuación se hace alusión a la normatividad que rige a la empresa para su funcionamiento:

Ley de compañías.- Es una ley que dirige y regula todas las actividades que sea necesarias para establecer una compañía en cualquiera de sus modalidades. Tamboroses S.A. se rige a través de esta ley que busca controlar y fortalecer la actividad societaria, propiciar su desarrollo y apoyar al sector productivo de la economía a través del control de la Superintendencia de Compañías.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.-Tamboroses S.A. debe cumplir las obligaciones establecidas en la Ley de Régimen Tributario y su respectivo reglamento, como contribuyente del Impuesto a la Renta, el Impuesto al valor Agregado (IVA) y las retenciones pertinentes; además de realizar las declaraciones de dichos impuestos en los plazos establecidos. También está en la obligación de acatar las disposiciones adicionales que expida el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Superintendencia de Compañías.-La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y proactivo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
SITUACIÓN LEGAL

A.P.30
3/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Ley de Seguridad Social.- El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/06/2011



"TAMBOROSES S.A"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO NO.
1
CORRIENTE

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INSTITUCIÓN	: TAMBOROSES S.A
DIRECCIÓN	: Lasso, Panamericana Sur, Km. 78, Vía Mulaló
TELÉFONO	: 032-710237, 032-710311
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría de Gestión

ÍNDICE DEL ARCHIVO CORRIENTE

CODIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
S.A	ÍNDICE DE SIGLAS UTILIZADAS EN LA AUDITORÍA
P.A	PROGRAMA DE AUDITORÍA
	EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.
P.C.I.	PUNTOS DE CONTROL INTERNO
I.A.	INFORME DE AUDITORÍA.

Dra. MCA. Myrian Hidalgo
SUPERVISOR

Adriana Andrade
JEFE DE EQUIPO

Martha Cortez
AUDITORA

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



**“TAMBOROSÉS S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SIGLAS UTILIZADAS EN LA AUDITORÍA**

**S.U.A
1/2**

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

ÍNDICE DE SIGLAS UTILIZADAS EN LA AUDITORÍA	
ÍNDICE	DESCRIPCIÓN
P.P.	Programa Preliminar
A.P.	Archivo Permanente
P.PL.	Programa de Planificación
C.C.	Carta Compromiso
C.P.S.	Contrato de Prestación de Servicios
C.P.FA.	Carta de Presentación de la Firma Auditora
F.D.	Funcionarios del Departamento
P.E.	Planificación Estratégica
E.P.R.	Evaluación Preliminar del Riesgo
M.P.R.	Matriz Preliminar del Riesgo
P.ESP.	Planificación Específica
F.O.D.A	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
C.A.	Cronograma de Actividades
E.P.CIG	Evaluación Preliminar de Control Interno Global
M.P.G.	Matriz de Ponderación Global
D.R.	Determinación del Riesgo
P.A.	Programa de Auditoría
E.G.CIAF.	Evaluación General Control Interno Administrativo Financiero
M.P.AF.	Matriz de Ponderación Administrativo Financiero
D.R.AF.	Determinación del Riesgo Administrativo Financiero
E.E.CI,RH.	Evaluación Específica de Control Interno Recursos Humanos

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



**“TAMBOROSES S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SIGLAS UTILIZADAS EN LA AUDITORÍA**

**S.U.A
2/2**

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

ÍNDICE DE SIGLAS UTILIZADAS EN LA AUDITORÍA	
ÍNDICE	DESCRIPCIÓN
M.P.RH	Matriz de Ponderación Recursos Humanos
D.R.RH.	Determinación del Riesgo Recursos Humanos
E.E.CI.C	Evaluación Específica de Control Interno de Contabilidad
M.P.C.	Matriz de Ponderación de Contabilidad
D.R.C	Determinación de Riesgo de Contabilidad
E.E.CI.V	Evaluación Específica de Control Interno de Ventas
M.P.V	Matriz Preliminar de Ventas
D.R.V	Determinación del Riesgo Ventas
E.E.CI.P	Evaluación Específica Control Interno de Producción
M.P.P	Matriz de Ponderación de Producción
D.R.P	Determinación de Riesgo de Producción
P.E.I	Planilla de Evaluación de Indicadores
P.C.I	Puntos de Control Interno
P.CR.	Programa de Comunicación de Resultados
B.I	Borrador del Informe
I.F.	Informe Final
S.U.A.	Siglas Utilizadas en la Auditoría
M.A	Marcas de Auditoría

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



“TAMBOROSES S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANILLA DE MARCAS DE AUDITORÍA

M.A.
 1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

PLANILLA DE MARCAS DE AUDITORÍA	
ÍNDICE	DESCRIPCIÓN
∞	Calculado
X	Aplica
Ψ	Inspeccionado
ℓ	Verificado
⊙	Comprobado Correctamente

Elaborado por: A.L.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



“TAMBOROSES S.A.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ARCHIVO CORRIENTE
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO FINANCIERO-
ADMINISTRATIVO

P.A.
1/1
FASE III

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

OBJETIVOS: Conocer y evaluar el nivel de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las actividades en el departamento y poder determinar las falencias que imposibilitan el adecuado desarrollo de la empresa.

NO.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA
1	Elaborar un cuestionario de evaluación específico de Control Interno.	E.E.C.I.	A.L.A.A C.T.M.G	10/06/2011
2	Elaborar una matriz de ponderación de riesgo.	M.P.	A.L.A.A C.T.M.G	10/06/2011
3	Evaluación del Riesgo.	D.R.	A.L.A.A C.T.M.G	10/06/2011
4	Calcular Indicadores.	P.E.I.	A.L.A.A C.T.M.G	10/06/2011
5	Describir los hallazgos resultantes.	P.C.I.	A.L.A.A C.T.M.G	10/06/2011

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN GENERAL DE
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO-
FINANCIERO

E.G.C.I.AF.
1/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Existen problemas administrativos relacionados con el ambiente laboral		X		
2	Los fines y las actividades principales que efectúa la Dirección están acorde con la misión y visión que esta persigue	X			
3	Hay una adecuada supervisión de las tareas asignadas	X			
4	Tiene buenas relaciones con el resto de departamentos	X			
5	Existe un reglamento interno de trabajo	X			
6	Delegan los jefes de área correctamente su autoridad	X			
7	La cantidad de empleados que trabajan en este momento es adecuado par cumplir con las funciones asignadas?	X			
8	Se han definido valores èticos y de conducta que deben observarse de manera obligatoria por parte de los integrantes de la empresa.	X			Los valores de iniciativa, comunicaci3n, trabajo en equipo, lealtad, honestidad, respeto al medio ambiente y capital humano. Estos valores deben ser aplicados en el trabajo cotidiano.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN GENERAL DE
CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO-
FINANCIERO

E.G.C.I.AF.
2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
9	Son comunicados estos valores a través de un documento.	X			
10	La administración monitorea el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como la normativa aplicable	X			

Marcas de Auditoría

X = Aplica

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

M.P.AF.
1/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Existen problemas administrativos relacionados con el ambiente laboral	10	9	Jefe Administrativa	
2	Los fines y las actividades principales que efectúa la Dirección están acorde con la misión y visión que esta persigue	10	9	Jefe Administrativa	
3	Hay una adecuada supervisión de las tareas asignadas	10	6	Jefe Administrativa	
4	Tiene buenas relaciones con el resto de departamentos	10	8	Jefe Administrativa	
5	Existe un reglamento interno de trabajo	10	8	Jefe Administrativa	
6	Delegan los jefes de área correctamente su autoridad	10	8	Jefe Administrativa	

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

M.P.AF.
2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
7	La cantidad de empleados que trabajan en este momento es adecuado par cumplir con las funciones asignadas?	10	9	Jefe Administrativa	
8	Se han definido valores èticos y de conducta que deben observarse de manera obligatoria por parte de los integrantes de la empresa.	10	8	Jefe Administrativa	Los valores de iniciativa, comunicaci3n, trabajo en equipo, lealtad, honestidad, respeto al medio ambiente y capital humano.
9	Son comunicados estos valores atraves de un documento.	10	8	Jefe Administrativa	En el reglamento interno de trabajo.
10	La administraci3n monitorea el cumplimiento de los objetivos estrat3gicos, asi como la normativa aplicable	10	8	Jefe Administrativa	
	TOTAL	100	81		

Elaborado por:	A.L.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA
ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

DR.AF.
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

SIMBOLOGÍA

CP = Confianza Ponderada CT= Calificación Total PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \quad \frac{81}{100} \times 100 = 81\% \quad \text{⊗ Riesgo Bajo y Confianza Alta}$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50 %	51% - 75 %	76% - 95%	
	ALTA	MODERADA	BAJA	RIESGO

Conclusión: En el Departamento Administrativo - Financiero luego de aplicar la fórmula se obtuvo como resultado el **81%** lo que representa que el nivel de confianza es ALTO y un nivel de riesgo BAJO, por esto se deduce que la administración de la empresa existen algunas falencias que no son muy significativas que previo la supervision se podrían minimizar.

Marcas de Auditoría

⊗ = Calculado

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



“TAMBOROSES S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
GERENCIA

P.A.
1/1
FASE III

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

OBJETIVOS:

- Efectuar la evaluación del grado de eficiencia y eficacia con que se cumplen los objetivos planteados por la organización.
- Conocer las principales áreas críticas en los procesos y definir que componente.

NO.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA
1	Elaborar un cuestionario de evaluación específico de Control Interno.	E.E.C.I.G.	A.L.A.A C.T.M.G	10/06/2011
2	Elaborar una Matriz de ponderación de riesgo.	M.P.G.	A.L.A.A C.T.M.G	18/06/2011
3	Evaluación del Riesgo.	D.R.G	A.L.A.A C.T.M.G	18/06/2011
4	Calcular indicadores.	P.E.I	A.L.A.A C.T.M.G	18/06/2011
5	Describir los hallazgos resultantes.	P.C.I.	A.L.A.A C.T.M.G	18/06/2011

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE
CONTROL INTERNO GERENCIA

E.E.C.I.G.
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Hay alguna razón o compromiso que pueda influenciar a la gerencia para tomar decisiones que puedan afectar los resultados.	X			
2	Se elabora presupuestos? La Gerencia revisa las variaciones importantes en los ingresos, gastos, etc regularmente?	X			Se lo revisa mensualmente
3	Los criterios para la admisión de personal son adecuados	X			
4	La dirección promueve el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable : a) Normas Tributarias. b) Cumplimiento del Código de Trabajo y pago de sueldos y beneficios vigentes c) Políticas aplicadas por el gobierno.	X			
5	Los directivos y funcionarios claves participan en el establecimiento de los objetivos de las actividades de la cual son responsables.	X			

Marcas de Auditoría

X = Aplicable

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
GERENCIA

M.P.G
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Hay alguna razón o compromiso que pueda influenciar a la gerencia para tomar decisiones que puedan afectar los resultados.	10	6	GERENCIA	
2	Se elabora presupuestos? La Gerencia revisa las variaciones importantes en los ingresos, gastos, etc regularmente?	10	8	GERENCIA	Las variaciones importantes son puestas a consideración
3	Los criterios para la admisión de personal son adecuados	10	7	GERENCIA	
4	La dirección promueve el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable	10	8	GERENCIA	
5	Los directivos y funcionarios claves participan en el establecimiento de los objetivos de las actividades de la cual son	10	7	GERENCIA	
TOTAL		50	36		

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA
GERENCIA

D.R.G.
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

SIMBOLOGÍA

CP = Confianza Ponderada CT= Calificación Total PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \quad \frac{36}{50} \times 100 = 72\% \quad \text{⊗ Riesgo Moderado y Confianza Moderada}$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTA	MODERADA	BAJA	RIESGO

Conclusión: En la Gerencia dentro de la Administración de la empresa luego de aplicar la formula se obtuvo una calificación ponderada del 72% lo que representa que el nivel de confianza es MODERADO y un nivel de riesgo MODERADO, por esto se deduce que la Gerencia debe realizar ajustes a la gestión que viene realizando actualmente con la finalidad de beneficiar al crecimiento de la empresa.

Marcas de Auditoría

⊗ = Calculado

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



“TAMBOROSES S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
RECURSOS HUMANOS

P.A.
1/1
FASE III

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

OBJETIVOS:

- Establecer la eficiencia economía y eficacia del Recurso Humano de la empresa.
- Determinar si los procesos de selección son los adecuados.

NO.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA
1	Elaborar un cuestionario de evaluación específico de control interno.	E.E.C.I.RH	A.L.A.A C.T.M.G	10/06/2011
2	Elaborar una Matriz de ponderación de Riesgo.	M.P.RH.	A.L.A.A C.T.M.G	18/06/2011
3	Evaluación del Riesgo.	D.R.RH.	A.L.A.A C.T.M.G	18/06/2011
4	Calcular indicadores.	P.E.I	A.L.A.A C.T.M.G	18/06/2011
5	Describir los hallazgos resultantes.	P.C.I.	A.L.A.A C.T.M.G	18/06/2011

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	18/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	07/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN

E.E.C.I.RH..
1/1

ARCHIVO CORRIENTE
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL
INTERNO RECURSOS HUMANOS

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Existe un proceso preestablecido para la selección y contratación de personal		X		Se lo esta desarrollando
2	Existe un proceso para la inducción del personal.	X			
3	En el proceso de inducción del personal incluye información sobre las funciones con relación al puesto que va ocupar.	X			
4	Hay rotación del personal de planta.	X			En la parte de la Mano de Obra Directa
5	Se brinda capacitación sobre funciones por área.	X			
6	Mantiene la empresa una base de datos desde la cual puede desarrollar análisis de recursos humanos cuando surge la necesidad	X			
7	Existe control sobre los permisos y/o vacaciones que solicitan los empleados.	X			
8	Existe comunicación adecuada para que se alcancen los objetivos de la empresa.	X			

Marcas de Auditoría

X = Aplica

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 18/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 07/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
RECURSOS HUMANOS

M.P.RH
 1/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Existe un proceso preestablecido para la selección y contratación de personal	10	5	R.R.H.H	Se lo esta desarrollando
2	Existe un proceso para la inducción del personal.	10	7	R.R.H.H	Existe pero en ocasiones no se lo cumple.
3	En el proceso de inducción del personal incluye información sobre las funciones con relación al puesto que va ocupar.	10	8	R.R.H.H	Se especifica de forma escrita claramente sus funciones y se le hace conocer lo que significa pertenecer a la familia Tamboroses
4	Hay rotación del personal de planta.	10	5	R.R.H.H	La mayor rotación se da en producción, esto se debe al competencia desleal del sector florícola.
5	Se brinda capacitación sobre funciones por área	10	8	R.R.H.H	Existe un plan anual para cada área.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
RECURSOS HUMANOS

M.P.RH
2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
6	Mantiene la empresa una base de datos desde la cual puede desarrollar análisis de recursos humanos cuando surge la necesidad.	10	8	R.R.H.H	El sistema que se maneja actualmente (SOFIA) ayuda en esta actividad
7	Existe control sobre los permisos y/o vacaciones que solicitan los empleados.	10	8	R.R.H.H	Lo manejan en hoja Excel por cada año.
8	Existe comunicación adecuada para que se alcancen los objetivos de la empresa.	10	7	R.R.H.H	Existe la comunicación adecuada, pero en ocasiones debido a la competencia que existe entre jefes departamentales puede ocasionar el retraso del logro de los objetivos
TOTAL		80	56		

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA
RECURSOS HUMANOS

D.R.RH.
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

SIMBOLOGÍA

CP = Confianza Ponderada CT= Calificación Total PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \quad \frac{56}{80} \times 100 = 70\% \quad \omega \text{ Riesgo Moderado y Confianza Moderada}$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTA	MODERADA	BAJA	RIESGO

Conclusión: En Recursos Humanos de la empresa luego de aplicar la formula se obtuvo una calificación ponderada del 70% que representa el nivel de confianza MODERADO y un nivel de riesgo MODERADO, por esto se deduce que en esta área existen falencias que deben ser analizadas y corregidas para un buen desempeño de las labores.

Marcas de Auditoría

ω = Calculado

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE
DE CONTROL INTERNO CONTABILIDAD

E.E.C.I.C.
1/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Los registros han sido clasificados en las cuentas contables de acuerdo con el plan de cuentas definido por la empresa y con su codificación correspondiente	X			
2	Se realizan concilios bancarios mensuales.	X			
3	En el departamento de contabilidad existe el personal idóneo para realizar el trabajo contable y financiero.	X			El personal contable esta desde inicios de la empresa
4	El sistema contable que utiliza es confiable para todos los registros y movimientos que realiza diariamente	X			Estamos 6 años con el sistema SOFIA y es confiable.
5	Hay controles adecuados para asegurar que transacciones no registradas en la contabilidad sean investigadas en forma oportuna.	X			Se realizan fin de mes revision de cuentas y cuadros y de ser el caso se realice el ajuste con la debida autorización
6	Todos los gastos generales incurridos por los diferentes departamentos están incluidos en los registros contables al cierre del período.	X			Si todo es registrado
7	Mantiene actualizado los auxiliares de proveedores y cuentas por cobrar, presenta información mensual.	X			

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE
CONTROL INTERNO CONTABILIDAD

E.E.C.I.C.
2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
8	Elabora cheques y comprobantes de egreso previa autorización.	X			No se puede emitir cheques sin previa autorización del gerente o subgerente.
9	El personal de esta área recibe capacitación permanente.	X			
10	Se realizan las declaraciones de impuestos de acuerdo a lo establecido por el SRI.	X			Se cumple el cronograma del SRI
11	Se encuentran al día e los pagos al IESS.	X			Es primordial para la empresa
12	El sistema de información SOFÍA implementado es el adecuado para el desempeño de sus actividades	X			Es un sistema completo y mandejan todos los departamentos.

Marcas de Auditoría

X = Aplica

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROS S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
CONTABILIDAD

M.P.C
1/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	Los registros han sido clasificados en las cuentas contables de acuerdo con el plan de cuentas definido por la empresa y con su codificación correspondiente	10	9	CONTADOR	Existe ya un plan de cuentas definido para la empresa.
2	Se realizan concilios bancarios mensuales.	10	8	CONTADOR	Es parte de los procesos.
3	En el departamento de contabilidad existe el personal idóneo para realizar el trabajo contable y financiero.	10	8	CONTADOR	Es personal con experiencia en sus labores.
4	El sistema contable que utiliza es confiable para todos los registros y movimientos que realiza diariamente	10	8	CONTADOR	No se ha tenido mucho problema

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSOS S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
CONTABILIDAD

M.P.C
 2/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
5	Hay controles adecuados para asegurar que transacciones no registradas en la contabilidad sean investigadas en forma oportuna.	10	7	CONTADOR	Fin de mes se realizan los cuadros de cuentas y se cotejan con los diferentes modulos, en ocasiones existen errores de digitación que son corregidos dentro del mismo mes.
6	Todos los gastos generales incurridos por los diferentes departamentos están incluidos en los registros contables al cierre del período.	10	8	CONTADOR	Es parte de los procesos de la empresa
7	Mantiene actualizado los auxiliares de proveedores y cuentas por cobrar, presenta información mensual.	10	8	CONTADOR	Se reporta mensualmente el estado de proveedores y cuentas por cobrar con las debidas obsevaciones

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSÉS S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
CONTABILIDAD

M.P.C
3/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
8	Elabora cheques y comprobantes de egreso previa autorización	10	8	CONTADOR	No tienen validez sin las firmas del gerente o subgerente.
9	El personal de esta área recibe capacitación permanente.	10	7	CONTADOR	Si reciben capacitación pero no se cumple en un 100% con el cronograma establecido debido a la falta de tiempo.
10	Se realizan las declaraciones de impuestos de acuerdo a lo establecido por el SRI.	10	9	CONTADOR	Cumplimiento del cronograma del SRI
11	Se encuentran al día en los pagos al IESS.	10	9	CONTADOR	
12	El sistema de información SOFÍA implementado es el adecuado para el desempeño de sus actividades	10	9	CONTADOR	
TOTAL		120	98		

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA
CONTABILIDAD

D.R.C.
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

SIMBOLOGÍA

CP = Confianza Ponderada CT= Calificación Total PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \quad \frac{98}{120} \times 100 = 82\% \quad \text{⊗} \quad \text{Riesgo Bajo y Confianza Alta}$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
	ALTA	MODERADA	BAJA
			RIESGO

Conclusión: En la Contabilidad de la empresa se obtuvo una calificación ponderada del 82% que representa el nivel de confianza ALTA y un nivel de riesgo BAJO, sin embargo se puede evidenciar que el personal de esta area no recibe la suficiente capacitación para desempeñar sus labores ya que aún no se ha cumplido con el cronograma establecido para este año.

Marcas de Auditoría

⊗ = Calculado

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 21/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE
CONTROL INTERNO VENTAS

E.E.C.I.V.
1/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	La empresa cuenta con políticas de venta formalmente establecidas.		X		
2	Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades.	X			
3	Las funciones y responsabilidades del área se encuentran adecuadamente distribuidas.	X			
4	Se define metas y objetivos para el área.	X			Se constato la existencia de objetivos y metas anuales
5	Se ha diseñado un formulario para estandarizar la recolección de información de los clientes nuevos		X		No se tiene un formulario para el detalle de información general de los clientes nuevos.
6	Existe coordinación entre las áreas de la empresa relacionadas con el área de ventas.	X			Todas las areas de la empresa estan debidamente coordinadas
7	Se realiza un análisis financiero del cliente para ventas a crédito.	X			
8	Existe control sobre las facturas emitidas que permita verificar que todas las facturas emitidas han sido registradas en los libros de la entidad.	X			

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE
CONTROL INTERNO VENTAS

E.E.C.I.V.
2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
9	Los documentos como las facturas, notas de debito o notas de crédito están adecuadamente resguardados.	X			Es una normativa de BASC
10	Hay algún control sobre las facturas pendientes de cobro.	X			Mensualmente se elabora el reporte de facturas pendientes.

Marcas de Auditoría

X = Aplica

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSÉS S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
VENTAS

M.P.V
 1/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	La empresa cuenta con políticas de venta formalmente establecidas.	10	5	GERENTE DE VENTAS	Existen algunas políticas pero no están formalmente establecidas.
2	Cuenta el área con personal calificado para el desempeño de las actividades.	10	8	GERENTE DE VENTAS	Revisado las carpetas personales de los miembros del Departamento de Ventas, comparados con el perfil requerido, se determino que el 20% de los mismos no cumple con los requisitos.
3	Las funciones y responsabilidades del área se encuentran adecuadamente distribuidas.	10	7	GERENTE DE VENTAS	En un 30% de las actividades no están bien distribuidas
4	Se define metas y objetivos para el área.	10	8	GERENTE DE VENTAS	
5	Se ha diseñado un formulario para estandarizar la recolección de información de los clientes nuevos	10	5	GERENTE DE VENTAS	Se lo esta diseñando

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
VENTAS

M.P.V
 2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
6	Existe coordinación entre las áreas de la empresa relacionadas con el área de	10	8	GERENTE DE VENTAS	
7	Se realiza un análisis financiero del cliente para ventas a crédito.	10	8	GERENTE DE VENTAS	
8	Existe control sobre las facturas emitidas que permita verificar que todas las facturas emitidas han sido registradas en los libros de la entidad.	10	8	GERENTE DE VENTAS	
9	Los documentos como las facturas, notas de debito o notas de crédito están adecuadamente resguardados.	10	8	GERENTE DE VENTAS	Es política de seguridad de la empresa y se encuentran bajo llaves solo personas autorizadas hacen pueden hacer uso
10	Hay algún control sobre las facturas pendientes de cobro.	10	8	GERENTE DE VENTAS	Cada fin de mes se realiza el reporte y se da seguimiento
	TOTAL	100	73		

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA
VENTAS

D.R.V.
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

SIMBOLOGÍA

CP = Confianza Ponderada CT= Calificación Total PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \quad \frac{73}{100} \times 100 = 73\% \quad \text{⊗ Riesgo Moderado y Confianza Moderado}$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTA	MODERADA	BAJA	RIESGO

Conclusión: En el departamento de Ventas de la empresa se obtuvo una calificación ponderada del 73% que representa el nivel de confianza MODERADO y un nivel de riesgo MODERADO. Esto quiere decir que son posibles la ocurrencia de errores debido a que existen algunas fallas en esta area y no se cumple en su totalidad las metas planteadas.

Marcas de Auditoría:

⊗ = Calculado

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 21/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE
CONTROL INTERNO PRODUCCIÓN

E.E.C.I.P.
1/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	El personal se encuentra debidamente capacitado para realizar sus labores.	X			
2	Existen procedimientos adecuados para supervisar de forma periódica las actividades del personal de esta área.	X			
3	Existe rotación de personal en esta área.	X			Los porcentajes de rotación son muy significativos
4	Se realizan capacitaciones en cuanto a la higiene y seguridad del trabajador.	X			
5	Se dota de las herramientas y uniformes para que el personal desarrolle sus actividades adecuadamente.	X			
6	Existen planes para la prevención de accidentes de trabajo.	X			
7	Se realiza control de calidad de la flor.	X			Además del Control Interno también lo realiza Agrocalidad
8	Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve los trabajadores de cultivo y postcosecha	X			
9	Los supervisores de cada área tienen conocimiento pleno de todas las actividades que se realizan dentro de estas.	X			

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE
CONTROL INTERNO PRODUCCIÓN

E.E.C.I.P. 2/2

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
10	Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión y el impacto del trabajo que realizan en las áreas.		X		
11	Se realizan planes de protección al medio ambiente.	X			

Marcas de Auditoría

X = Aplica

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
PRODUCCIÓN

M.P.P
1/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	El personal se encuentra debidamente capacitado para realizar sus labores.	10	8	GERENTE TÉCNICO	Se los ubica de acuerdo a sus habilidades
2	Existen procedimientos adecuados para supervisar de forma periódica las actividades del personal de esta área.	10	8	GERENTE TÉCNICO	Aplicación de rendimientos a través del tiempo de demora en las tareas asignadas.
3	Se realizan capacitaciones en cuanto a la higiene y seguridad del trabajador.	10	8	GERENTE TÉCNICO	Con el IESS, el médico de la empresa y trabajadores, se encuentra organizado el Comité de Seguridad Industrial los mismos que se encargan de supervisar que el trabajador cumpla con las normas de seguridad e higiene.
4	Existe rotación de personal en esta área.	10	5	GERENTE TÉCNICO	Supuestos sueldos y bonificaciones mas elevados en otras finca

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
PRODUCCIÓN

M.P.P
 2/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
5	Se dota de las herramientas y uniformes para que el personal desarrolle sus actividades adecuadamente.	10	9	GERENTE TÉCNICO	Apenas ingresan se les entrega su uniforme y herramientas
6	Existen planes para la prevención de accidentes de trabajo.	10	8	GERENTE TÉCNICO	El médico de la empresa las realiza
7	Se realiza control de calidad de la flor.	10	8	GERENTE TÉCNICO	Es una norma pero falta en un 20 % para que sea un control total pero esto se debe al clima tan variante de nuestra región .
8	Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve los trabajadores de cultivo y postcosecha	10	9	GERENTE TÉCNICO	

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE PONDERACIÓN
PRODUCCIÓN

M.P.P
 3/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
9	Los supervisores de cada área tienen conocimiento pleno de todas las actividades que se realizan dentro de estas.	10	8	GERENTE TÉCNICO	
10	Se ha determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar la gestión y el impacto del trabajo que realizan en las áreas.	10	5	GERENTE TÉCNICO	No se ha determinado
11	Se realizan planes de protección al medio ambiente.	10	8	GERENTE TÉCNICO	El Ministerio del medio Ambiente realiza supervisiones y junto con Flor del Ecuador se realizan planes de protección, pero todavía falta su cumplimiento en un 100%
TOTAL		110	84		

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA
PRODUCCIÓN

D.R.P.
1/1

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

SIMBOLOGÍA

CP = Confianza Ponderada CT= Calificación Total PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 \quad \frac{84}{110} \times 100 = 76\% \quad \text{⊗ Riesgo Bajo y Confianza Alta}$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	
	ALTA	MODERADA	BAJA	RIESGO

Conclusión: En el departamento de Producción se obtuvo una calificación ponderada del 76% que representa un nivel de confianza ALTA y un nivel de riesgo BAJO. Por lo tanto se deduce que el área el Control Interno es confiable ya que no existen factores de riesgo y la probabilidad de ocurrencia de errores es remota, existe buena dirección y aplicación de proyectos, esto se debe a que el proceso se está llevando con el debido cuidado y profesionalismo eficaz.

Marcas de Auditoría

⊗ = Calculado

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 21/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANILLA DE EVALUACIÓN

P.E.I.
1/6

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES DE GESTIÓN		CÁLCULO	RESULTADO	OBSERVACIONES
VISIÓN	Visión $\frac{\text{Trabajadores que conocen}}{\text{Total Trabajadores}}$	60 190	32%	El personal Administrativo, Dirección y Ventas conocen y comparten la visión de la empresa, El personal de campo a pesar de que se les ha dado a conocer e incluso tienen en el reglamento de trabajo, no le ponen la debida atención.
	Visión $\frac{\text{Trabajadores que comparten}}{\text{Total Trabajadores}}$	60 190		
MISIÓN	Misión $\frac{\text{Trabajadores que conocen}}{\text{Total Trabajadores}}$	93 190	49%	El 49% de trabajadores comparten y conocen la misión dada la naturaleza de la empresa al desempeñarse como productora y comercializadora ellos están al tanto de la forma del negocio.
	Misión $\frac{\text{Trabajadores que comparten}}{\text{Total Trabajadores}}$	93 190		

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANILLA DE EVALUACIÓN

P.E.I.
2/6

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES DE GESTIÓN		CÁLCULO	RESULTADO	OBSERVACIONES
POLÍTICAS	Políticas $\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$	2	100%	Un 100% de las políticas establecidas se encuentran implementadas lo que permite tener un control adecuado en el funcionamiento de la empresa. A nivel general es la Política de seguridad y política
		2		
OBJETIVOS	Objetivos $\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	4	44%	El 44% de los objetivos han sido conseguidos por las diferentes áreas y aún están en proceso de consecución las restantes.
		9		
Objetivos alcanzados. <ul style="list-style-type: none"> • Ser una florícola de prestigio • Incrementar variedades competitivas en el mercado. • Incrementar volumen de ventas • Incrementar renabilidad en ventas 		Objetivos por alcanzar <ul style="list-style-type: none"> • Reducir el porcentaje de flor nacional • Reducir el porcentaje de rotación del personal y lograr la estabilidad laboral • Implantar un modelo de gestión que permita mejorar su gestión • Maximizar el número de empleados altamente capacitados • Aumentar satisfacción del cliente del 80% al 100% • Incrementar fidelidad de los clientes. 		

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANILLA DE EVALUACIÓN

P.E.I.
3/6

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES DE GESTIÓN		CÁLCULO	RESULTADO	OBSERVACIONES
ESTRATEGIAS	Estrategias	4	57%	El 57% de estrategias ha sido implementadas razón por la que se ha alcanzado en gran medida los objetivos planteados.
	<u>Estrategias implementada</u> Total Estrategias	7		
Estrategias Implementadas <ul style="list-style-type: none"> • Tener nuevos segmentos de mercado. • Implementar el control de costos. • Reducir lo niveles de crtera vencida y cuentas por cobrar • Fortalecer el liderazgo con ideas innovadoras y sugerencias, apoyando el desarrollo, propendiendo la buena comunicación, el compañerismo, y las buenas costumbres dentro y fuera de la empresa. 			Estrategias por cumplir <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción. • Implementar el area de servicie social al empleado. • Crear un control en el tiempo de pedido y entrega del producto. 	

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANILLA DE EVALUACIÓN

P.E.I.
4/6

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES DE EFICACIA		CÁLCULO	RESULTADO	OBSERVACIONES
EFICACIA	Eficacia Programática		63%	En cada uno de los departamentos de Tamboroses S.A., se plantean metas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos trazados, y sus jefes departamentales, concuerdan con un 63 % de eficacia en sus operaciones.
	Metas Alcanzadas	5		
	Metas Programadas	8		
	Metas Alcanzadas		Metas Por alcanzar	
	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr certificación BASC • Apertura del mercado Ruso • Alianza con Alco Flowers. • Cuenta con más del 50% de las mejores variedades en rosas. • Cumple con todas la leyes y reglamentos 		<ul style="list-style-type: none"> • Posecionarse en el Mercado holandés • Lograr a estabilidad del personal en un 90% • Lograr la máxima utilidad. 	
	Eficacia Presupuestal		105%	El presupuesto se sobrepaso en un 5% debido a que se realizo cambio de plastico en el bloque 8 lo cual no estaba presupuestado
	Presupuesto Ejercido	1.418.894,56		
	Presupuesto Asignado	1.352.500,52		

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANILLA DE EVALUACIÓN

P.E.I.
5/6

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES DE EFICIENCIA		CÁLCULO	RESULTADO	OBSERVACIONES
EFICIENCIA	Eficiencia Programática	63%	60%	Se han cumplido en un 60% las metas y objetivos programados con la utilización de los recursos disponibles de la empresa.
	<u>Eficacia programática</u>	105%		
	<u>Eficacia presupuestal</u>			
GASTO LABORAL POR EMPLEADO	<u>Gasto Total Nómina</u>	112.261,86	590,85	El gasto laboral por empleado es alrededor de \$ 590.85 mensual
	<u>Número Total de Empleados</u>	190		
UTILIDADES POR TRABAJADOR	<u>Utilidad Total</u>	11.054,71	\$ 58,18	De enero a junio se obtuvo una utilidad por empleado de \$ 58.18
	<u>Total de Empleados</u>	190		
INDICE DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES	IFAL =		1%	Además presenta un índice bajo de accidentes del 1%, en sí no implica riesgos para los trabajadores.
	<u>A * 1,000,000</u>	2* 1,000,000		
	<u>HTER</u>	190		
INDICE DE PRODUCTIVIDAD	<u>Ventas Netas</u>	215.370,37	1.133,53	Con el promedio de \$ 1,133.52 dólares se determina el grado de rendimiento de los trabajadores en la ejecución de trabajos y tareas
	<u>Número de Trabajadores</u>	190		
CICLO DE COSECHA	CC =	60	26 Minutos	Se ha considerado que se necesita de 26 minutos promedio para el cálculo del ciclo de cosecha.
	<u>TP</u>	60+20+120+30		
	<u>TP+TI+TT+TA</u>			

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANILLA DE EVALUACIÓN

P.E.I.
6/6

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES FINANCIEROS		CÁLCULO	RESULTADO	OBSERVACIONES
RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS	Utilidad Neta del período x 100	56.379,00	1,43%	El 1,43% representa la rentabilidad sobre los activos.
	Total de Activos	3.934.925,06		
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad Neta del período x 100	56.379,00	3,63%	Existe una utilidad del 3.63% sobre las ventas en el periodo de enero a junio.
	Ventas Netas	1.551.484,30		
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	Utilidad Neta del período	56.379,00	3%	Existe una rentabilidad del 3% sobre los Recursos propios invertidos, dinero generado por el capital aportado.
	Patrimonio	1.847.785,16		
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Activo Corriente - Pasivo Corriente 669.803,54 - 1.014.195,44		-344.391,90	Se obtiene un valor negativo lo que implica un decrecimiento y significa que son más sus obligaciones por pagar.
ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total	1.702.702,42	43,27%	La participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa es de 43,27%.
	Activo Total	3.934.925,06		

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



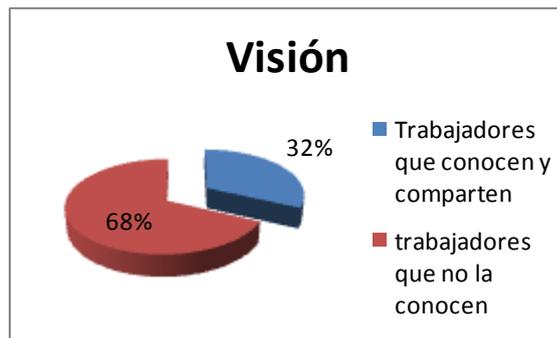
“TAMBOROSES S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
REPRESENTACIÓN GRÁFICA
INDICADORES DE GESTIÓN

RGI
1/8

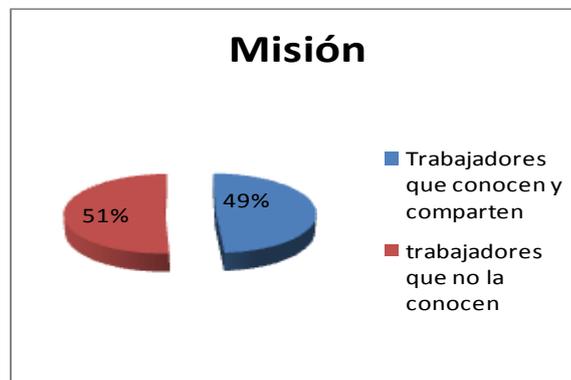
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES DE GESTIÓN

A continuación se gráfica cada uno de los indicadores:



Podemos observar que en el 32% del personal de la empresa conoce y comparte la visión, el resto a pesar de las continuas capacitaciones no han logrado captarla y aprenderse la, lo que significa que se debe aplicar estrategias para lograr que el personal se familiarice con la visión de la empresa.



En el gráfico se evidencia que casi el 50% de los empleados conocen y comparten la misión, se estima que para finales del 2011 se lo haya logrado en un 100%.

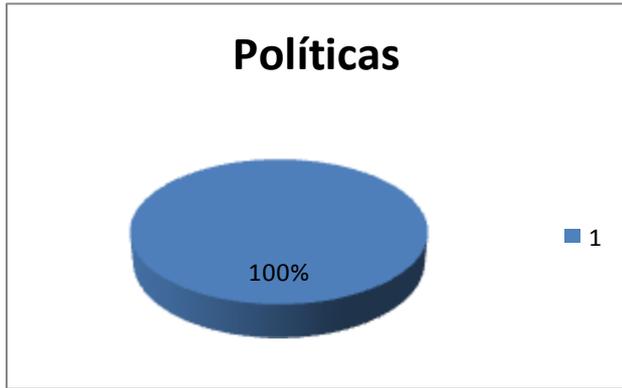
Elaborado por:	A.L.A. C.T.M.G.	Fecha:	25/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	12/07/2011



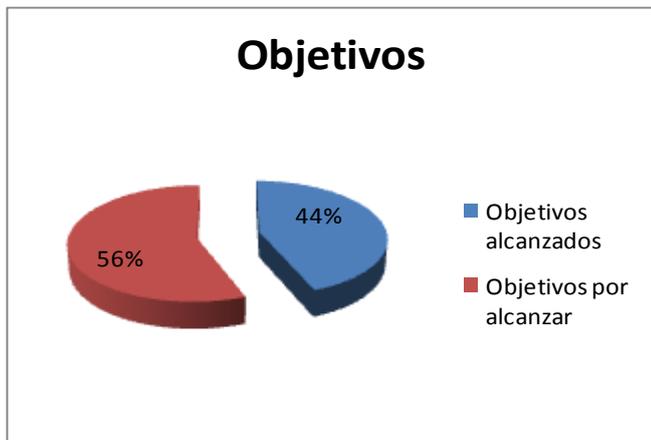
“TAMBOROSSES S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
REPRESENTACIÓN GRÁFICA
INDICADORES DE GESTIÓN

RGI
2/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011



Se puede observar que en un 100% se ha logrado establecer las políticas de la empresa, lo que permite tener un control adecuado de las actividades que se desarrollan.



El 44% de los objetivos han sido alcanzados por los diferentes departamentos y el 56% están en proceso de consecución.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	25/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	12/07/2011



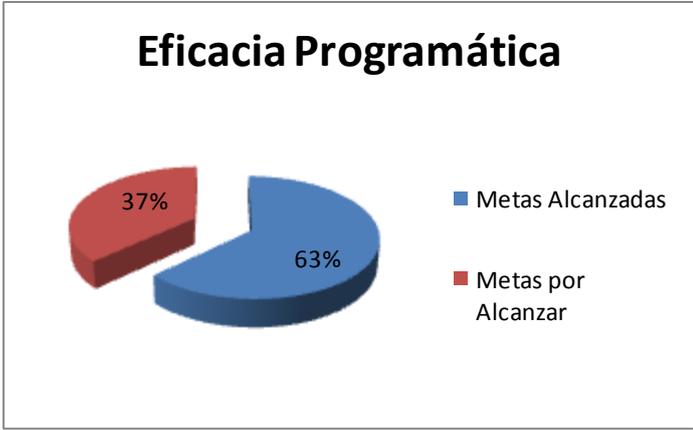
“TAMBOROSES S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
REPRESENTACIÓN GRÁFICA
INDICADORES DE GESTIÓN

RGI
3/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011



El 57% de las estrategias han sido implementadas por esta razón se han conseguido en gran medida los objetivos planteados.



En cada uno de los departamentos de TAMBOROSES S.A se plantean metas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos trazados, por esta razón según los gerentes de cada dependencia se concuerda con un 63% de eficacia en las operaciones.

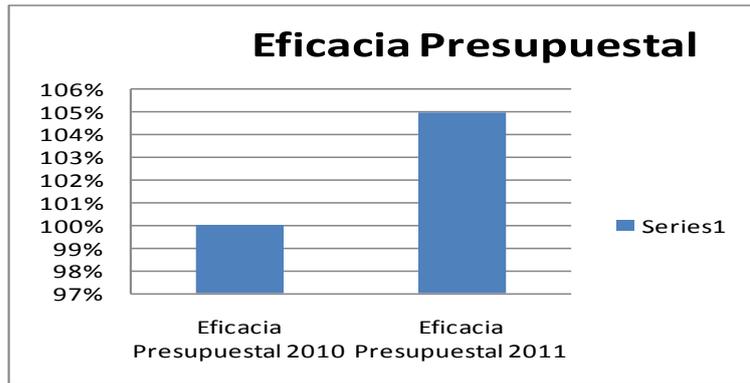
Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	25/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	12/07/2011



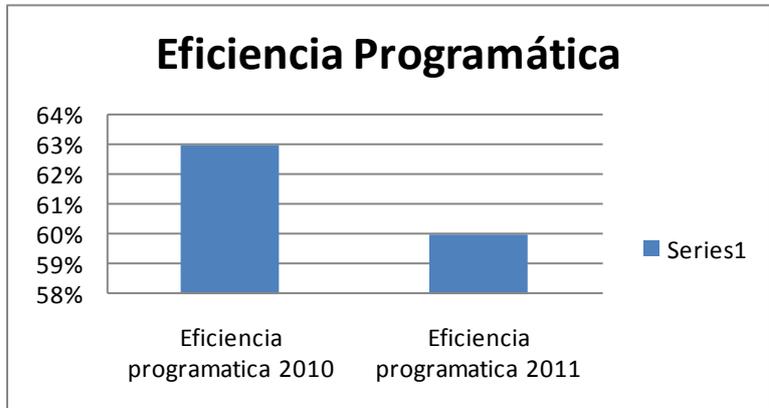
“TAMBOROS S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
REPRESENTACIÓN GRÁFICA
INDICADORES DE GESTIÓN

RGI
 4/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011



Se puede observar que en el semestre anterior el presupuesto se cumplió en un 100%, en el semestre auditado enero a junio 2011 el presupuesto se sobrepasó en un 5% debido a un cambio de plástico no previsto.



En el semestre anterior se observa que se cumplió en un 63% las metas y objetivos programados con la utilización de los recursos disponibles de la empresa, a diferencia del primer semestre del 2011 que se tuvo una baja del 3%.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	25/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	12/07/2011

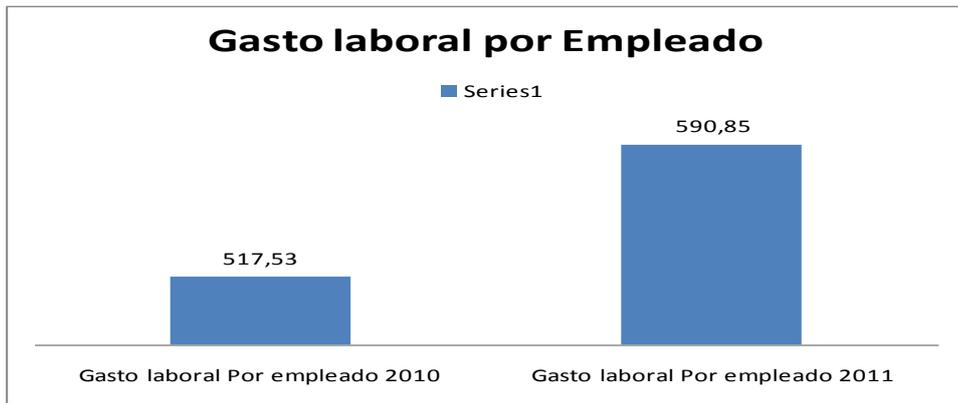


“TAMBOROSSES S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
REPRESENTACIÓN GRÁFICA
INDICADORES DE GESTIÓN

RGI
 5/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES DE LA EFICIENCIA DEL TRABAJO



El año anterior el gasto laboral por empleado fue de \$ 517.53 debido a que el sueldo básico era de \$ 240. En este año tenemos el gasto laboral por empleado de 590.85 con un sueldo básico de 268.22.



Se puede observar que en el semestre anterior no hubo utilidad para este año en el cierre de balances a junio ya existe una utilidad por trabajador de \$58.18.

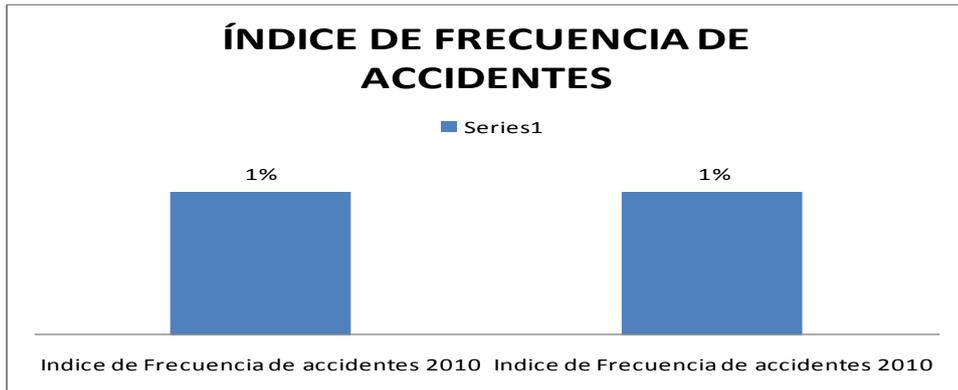
Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	25/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	12/07/2011



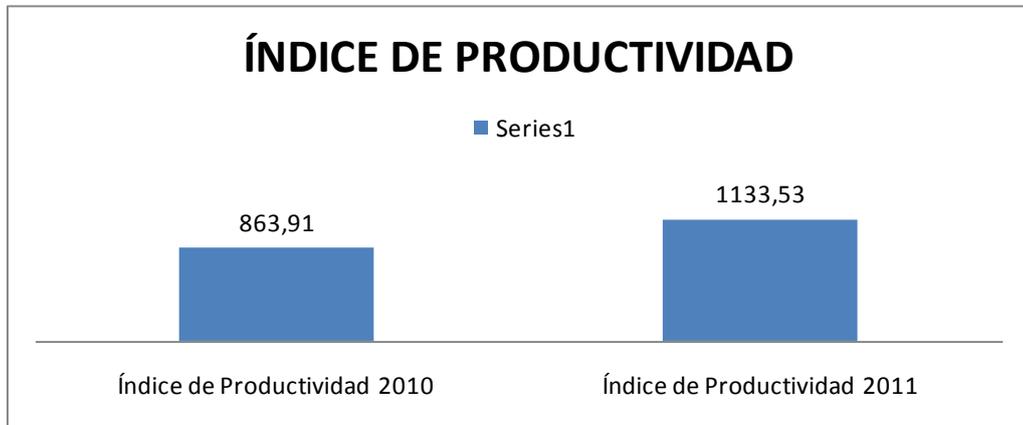
“TAMBOROSES S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
REPRESENTACIÓN GRÁFICA
INDICADORES DE GESTIÓN

RGI
 6/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011



Se puede evidenciar que se ha logrado mantener el 1% en accidentes de trabajo, esto se debe a la constante capacitación que reciben los empleados por parte del comité de seguridad higiene industrial y Recursos Humanos.



El semestre anterior el índice de productividad era menor al semestre de este año.

Elaborado por:	A.L.A. C.T.M.G.	Fecha:	25/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	12/07/2011



“TAMBOROS S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
REPRESENTACIÓN GRÁFICA
INDICADORES DE GESTIÓN

RGI
7/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011



Es la relación de la utilidad obtenida en el periodo económico en relación al total activos existentes, para ello se presenta para este semestre del año 2011 el 1.43% de rentabilidad con respecto al total de activos.



Se observa que en el semestre anterior no hubo rentabilidad sobre las ventas por lo que se obtuvo pérdida en el ejercicio, en este semestre la utilidad sobre las ventas es de 3.63% lo que nos demuestra que en este año las estrategias de ventas fueron mejores.

Elaborado por:	A.L.A. C.T.M.G.	Fecha:	25/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	12/07/2011



“TAMBOROSES S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
REPRESENTACIÓN GRÁFICA
INDICADORES DE GESTIÓN

RGI
8/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011



En el año anterior no existió rentabilidad sobre el patrimonio y para el año 2011 TAMBOROSES S.A dispone de 3% de rentabilidad.



Se puede visualizar claramente que TAMBOROSES S.A., en el año 2010 las obligaciones por pagar eran más altas en comparación al semestre auditado, este año sus obligaciones por pagar son de \$ 344.391,90 no cubre todas las obligaciones y aún no alcanza su liquidez.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	25/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	12/07/2011



"TAMBOROSSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PUNTOS DE CONTROL INTERNO
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

P.C.I.
1/5

REF. PAPEL DE TRABAJO	PROBLEMA	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.G.C.I.G. 1/1	No existe un Control de todas las operaciones que realizan los funcionarios	Producto de nuestro examen se evidenció que en el Control Interno de Tamboroses, existen algunas falencias y no satisface las necesidades de la empresa, impidiendo cumplir en su totalidad con el plan anual de la empresa.	Al no disponer de un Control Interno adecuado no se puede evaluar en qué medida se han alcanzado los objetivos, y qué acciones debe realizar cada departamento de la organización con el propósito de conseguirlos	Esto se debe a la falta de interés por parte de algunos departamentos de la empresa en implementar un mayor control en las actividades que se realizan a diario y permita administrarla de forma organizada.	En la florícola no existe un control adecuado o un seguimiento estricto de las actividades que se desarrollan en cada uno de los departamentos, ocasionando el retraso en el logro de los objetivos	No existe un control adecuado respecto a la ejecución de las labores que realizan en cada uno de los departamentos.	Delegar una comisión conformada por los jefes departamentales de la empresa, la misma que realizará la supervisión de todas las actividades.
E.G.C.I.AF. 2/2	Falta de supervisión en las tareas asignadas	Falta de supervisión y evaluación al personal que labora en la entidad.	La supervisión es la base fundamental para el desarrollo de las actividades programadas dentro de la empresa.	Carencia de supervisiones planificadas por áreas	La falta de evaluación y supervisión ocasiona, personal no calificado en el desempeño de la función encomendada.	Al no realizar la supervisión en su preciso momento ocasiona el despido de los recursos de la empresa.	Es importante que el Gerente responsabilice a los Jefes Departamentales sobre la supervisión y el desempeño del personal a su cargo.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



"TAMBOROS S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PUNTOS DE CONTROL INTERNO
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

P.C.I.
2/5

REF. PAPEL DE TRABAJO	PROBLEMA	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.E.C.I.G.	Decisiones de la Gerencia que afectan los resultados	Influencia en la toma de decisiones que afectan los resultados	La toma de decisiones de parte de la gerencia debe influenciar en los resultados de manera positiva para la consecución de las metas.	Intentar aplicar métodos administrativos de otras empresas sin la debida planificación y estudio	Retrso de metas planificadas	Se deben tomar decisiones e base a la realidad de la empresa.o resultados de años anteriores.	Realizar una planiicación estrategica acorde a la realidad y necesidad de la empresa.
E.E.C.I.RH.	Inexistencia de un proceso preestablecido para la selección y contratación del personal	No se ha implementado un documento en el que se detalle los procesos a seguir para la selección de los empleados nuevos.	Según buenas prácticas administrativas, la implementación formal de un documento que detalle los procesos de selección y contratación, es de mucha utilidad para lograr una eficiente contratación acorde al nivel operativo.	Recursos Humanos no le ha puesto el debido interes en la elaboración de este documento.	Contratación de personal no adecuado para los puestos requeridos y demora en la selección	El área de Recursos Humanos no posee un documento que sirva para estandarizar la contratación y selección de personal nuevo.	Elaborar un manual de procesos de selección y contratación de personal completo que facilite la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.

Elaborado por:	A.L.A.A.	Fecha:	21/06/2011
	C.T.M.G.		
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PUNTOS DE CONTROL INTERNO
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

P.C.I.
3/5

REF. PAPEL DE TRABAJO	PROBLEMA	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.G.C.I.C	Incumplimiento del plan anual de capacitaciones en el área de contabilidad	De las 15 capacitaciones programadas para contabilidad se ejecutan solamente 10	Como buena práctica administrativa el brindar capacitaciones al personal contable beneficia para lograr el éxito de la empresa y la buena realización de las tareas	El jefe departamental no ha programado y documentado formalmente las capacitaciones por lo que no se ejecuta ni se cumplen con la planificación	Se evidencia un bajo número de capacitaciones al área contable, lo que impide el logro de los objetivos del departamento	No se imparten en su totalidad las capacitaciones programadas.	Al jefe departamental. - Programara las capacitaciones dependiendo de las necesidades que presenten sus colaboradores las mismas que deberan ser cumplidas de manera planificada y oportuna.
E.E.C.I.V.	Inexistencia de políticas de ventas formalmente establecidas	No existen políticas formalmente establecidas en el área de ventas, solamente han sido difundidas verbalmente.	Toda empresa debe tener debidamente implementadas las políticas, generales y específicas para cada área como una guía para ofrecer un servicio óptimo.	La Gerente de Ventas no ha dado la debida importancia a la formalización de políticas a través de un documento impreso.	No contar con políticas de ventas formalmente emitidas, existe riesgo de que éstas sean mal interpretadas, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de ventas	Tamboroses S.A.no cuenta con políticas de ventas formalmente establecidas, lo que ocasiona que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades del área.	A la Gerente de Ventas: Formulará con cada uno de los responsables del área las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de los empleados del departamento.

Elaborado por:	A.L.A.A.	Fecha:	21/06/2011
	C.T.M.G.		
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PUNTOS DE CONTROL INTERNO
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

P.C.I.
4/5

REF. PAPEL DE TRABAJO	PROBLEMA	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.E.C.I.V.	Inexistencia de un documento para recolectar información de los clientes nuevos	No se ha implementado un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos.	Dentro de la práctica administrativa adoptadas por otras florícolas, se han implantado mecanismos de recolección de información general de los clientes nuevos	Tanto la Gerencia General como el equipo de ventas, a pesar de considerar la necesidad de este documento, no han sugerido su elaboración	Disminuye la eficiencia de trabajo del equipo de ventas, por lo que destinan mayor tiempo a comparar y validar los datos proporcionados por el cliente con información existente en	El área de ventas no posee un formulario que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos, por lo que se destina mayor tiempo a comparar y validar los datos proporcionados.	A la Gerente de Ventas y Vendedores.- Elaborarán un documento útil para recolectar información general de los clientes nuevos con los parámetros que ellos consideren de mayor relevancia, el mismo que será presentado a la Gerencia General para su conocimiento y se lo pondrá en práctica para las futuras negociaciones.
E.E.C.I.P.	Rotación excesiva del personal de producción	Existe mensualmente un número considerable de rotación del personal.	Al no disponer de una política que prohíba mas de dos contrataciones de un mismo empleado en la empresa, con el propósito de generar estabilidad laboral	Competencia desleal del mismo sector florícola, a través de ofrecimientos de supuestos beneficios.	Rotacion continua de personal y pérdida de tiempo en la inducción y capacitación a trabajadores que no buscan estabilidad laboral	La rotación de personal genera perdida de tiempo ya que se tiene que estar induciendo y capacitando al personal nuevo.	Al Gerente General: Sugerir reuniones del Sector Florícola para implantar normativas sobre la contratación de trabajadores y debatir el costo de la mano de obra.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PUNTOS DE CONTROL INTERNO
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

P.C.I.
5/5

REF. PAPEL DE TRABAJO	PROBLEMA	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
E.E.C.I.P.	Falta de aplicación de parametros e indicadores para evaluar la gestión	La Gerencia Técnica no aplica elementos e indicadores de gestión para medir y evaluar el desempeño departamental.	La Gerencia Técnica debe aplicar elementos e indicadores de gestión para medir y evaluar el desempeño departamental.	El no conocimiento de indicadores aplicables para medir la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología dentro del departamento.	Falta de información confiable respecto a la evaluación, desarrollo y desempeño departamental.	Dentro del Departamento de Producción no se aplican indicadores que permitan apreciar el progreso o retroceso departamental, por lo que simplemente se emiten informes respecto al desempeño	El departamento debe tomar en cuenta los indicadores de gestión que se aplicaron en el desarrollo de la tesis para que se aproveche como pauta para la evaluación del desempeño Departamental e institucional

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	21/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	10/07/2011



“TAMBOROSES S.A.”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA DE

FASE IV
P.CR.
1/1

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

OBJETIVOS:

- Elaborar un informe final del examen realizado.
- Mantener una reunión con el Gerente General de Tamboroses S.A., con la finalidad de discutir el borrador del informe antes de su emisión final.

NO.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA
1	Elaborar el Borrador del informe.	B.I. 1/8	A.L.A.A. C.T.M.G	20/07/2011
2	Elaborar el informe final, el mismo que debe contener: <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de Auditoría • Información General de la empresa. • Resultados obtenidos. • Análisis y evaluación de áreas críticas. • Conclusiones y recomendaciones. 	IF	A.L.A.A. C.T.M.G	24/07/2011

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	18/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	07/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DEL INFORME

B.I.
1/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Latacunga, 23 de Julio del 2011.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión a Tamboroses S.A. de la Ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi se realizó para medir y analizar los niveles de eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollan las actividades dentro de los departamentos Administrativo Financiero, Producción y Ventas.

El examen se realizó cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría.

OBJETIVOS DE EXAMEN

Esta evaluación se la realizó por los objetivos que a continuación se detalla:

1. Verificar el adecuado cumplimiento de los procedimientos de control interno establecidos en cada departamento.
2. Establecer la existencia de indicadores de gestión que permitan evaluar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos mencionados.
3. Examinar si el personal está cumpliendo con las funciones designadas
4. Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la empresa.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	26/07/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	30/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DEL INFORME

B.I.
2/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión se realizó a las actividades que se desarrollan en los departamentos Administrativo- Financiero, Producción y Ventas, correspondiente al periodo del 01 de enero al 30 de junio del 2011.

DEPARTAMENTOS AUDITADOS

- Administrativo – Financiero
- Producción
- Ventas

RESUMEN DE LA BASE LEGAL

La empresa TAMBOROSES S.A., de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi fue fundada el 25 de agosto de 1.994, logra su reconocimiento a través de la resolución de la Superintendencia de Compañías No. 94.1.1.1.23.09, del 07 de octubre de 1.994, bajo la partida No. 075 del Registro Mercantil en la cual se le otorga la personería jurídica, todos los servicios cumplen con todas las leyes y reglamentos que rigen la ley de Compañías.

Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo de este examen son las siguientes:

- Ley de Régimen Tributario Interno vigente
- Código de trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	26/07/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	30/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DEL INFORME

B.I.
3/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

**OBSERVACIONES ENCONTRADAS, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES PROPORCIONADAS EN LA AUDITORÍA DE
GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA TAMBOROSES S.A., DE LA CIUDAD
DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI CORRESPONDIENTES AL
PERIODO 01 ENERO AL 30 DE JUNIO
DEL 2011**

OBSERVACIÓN. N° 01.- Falencias en El Control Interno de TAMBOROSES SA.

Conclusión

La entidad no cuenta con un control adecuado respecto a la ejecución de las labores que realizan en cada uno de los departamentos.

Recomendación

Delegar una comisión conformada por los jefes departamentales de la empresa, la misma que realizara la supervisión de todas las actividades y mediante la revisión oportuna actualizará y tomará medidas precautelares para el fortalecimiento de la entidad.

Realizar evaluaciones periódicas de los indicadores de Gestión y Financieros convirtiéndolos en herramientas facilitadoras para la supevisión del cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Definir una estrategia de capacitación y entrenamiento del personal, con el objetivo de optimizar los recursos de la florícola y mantener actualizados a los empleados en los procesos administrativos de la empresa, esto permitirá mejorar su desempeño y evitar reincidir en los procesos de cada departamento.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	26/07/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	30/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DEL INFORME

B.I.
4/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

OBSERVACIÓN N° 02. Falta de supervisión en las tareas asignadas

Conclusión

Al no realizar la supervisión en un preciso momento ocasiona el desperdicio de los recursos de la empresa.

Recomendación

Es importante que el Gerente responsabilice a los jefes departamentales sobre la supervisión y el desempeño del personal a su cargo.

Los jefes departamentales deben supervisar oportunamente y exigir un reporte mensual de las tareas realizadas por el personal de contabilidad, producción, y ventas especialmente de los aprendices, evitando de esta forma daños irreversibles en los procesos administrativos y pérdida del tiempo por reprocesos.

OBSERVACIÓN N° 03.- Influencia en la toma de decisiones que afectan los resultados.

Conclusión

Se debe tomar decisiones en base a la realidad de la empresa o resultados de años anteriores.

Recomendación

Realizar una planificación estratégica acorde a la realidad y necesidad de la empresa
Se debe hacer un análisis de la organización interna de la empresa que mejore el rendimiento de los empleados y permita la consecución de la metas y objetivos de la empresa.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	26/07/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	30/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DEL INFORME

B.I
5/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

OBSERVACIÓN N° 04.- Falta de un documento que detalle el proceso para la selección de empleados nuevos.

Conclusión

El área de recursos humanos no posee un documento que sirva para estandarizar la contratación y selección de personal nuevo.

Recomendación

Elaborar un manual de procesos de selección y contratación de personal completo que facilite la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.

OBSERVACIÓN N° 05. Incumplimiento del plan anual de capacitaciones para el departamento de Contabilidad

Conclusión

No se imparten en su totalidad las capacitaciones programadas, esto se debe a la falta de tiempo o de planificación en el departamento para esta actividad.

Recomendación

El jefe departamental programará las capacitaciones dependiendo de las necesidades que presenten para sus colaboradores las mismas que deberán ser cumplidas de manera planificada y oportuna.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	26/07/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	30/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DEL INFORME

B.I
6/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

OBSERVACION N° 06.- Falta de políticas formalmente establecidas en el área de ventas.

Conclusión

TAMBOROSES SA.. no cuenta con políticas de ventas formalmente establecidas, lo que ocasiona que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades del área.

Recomendación.

A la Gerente de Ventas: formulará con cada uno de los responsables del área las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de los empleados del departamento, esto permitirá disponer de una herramienta efectiva para instruir a los miembros del departamento sobre sus responsabilidades, personal de apoyo, y autonomía para la toma de decisiones.

OBSERVACION N° 07.- Falta de un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos.

Conclusión

El área de ventas no posee un formulario que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos, por lo que se destina mayor tiempo a comparar y validar los datos proporcionados.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	26/07/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	30/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DEL INFORME

B.I
7/8

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Recomendación

A la Gerente de Ventas y Vendedores.- Elaborarán un documento útil para recolectar información general de los clientes nuevos con los parámetros que ellos consideren de mayor relevancia, el mismo que será presentado a la Gerencia General para su conocimiento y se lo pondrá en práctica para las futuras negociaciones.

OBSERVACIÓN N° 08.- Rotación excesiva del personal.

Conclusión

La rotación de personal genera pérdida de tiempo ya que se tiene que estar induciendo y capacitando al personal nuevo.

Recomendación

Al Gerente General: Sugerir reuniones del Sector Florícola para implantar normativas sobre la contratación de trabajadores y debatir el costo de la mano de obra.

Capacitar al personal sobre la importancia de tener estabilidad en una sola empresa y los beneficios que se tiene.

OBSERVACIÓN N° 09.- La Gerencia Técnica no aplica elementos e indicadores de Gestión para medir y evaluar el desempeño departamental.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	26/07/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	30/07/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
BORRADOR DEL INFORME.

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

B.I
8/8

Conclusión

Dentro del Departamento de Producción no se aplican indicadores que permitan apreciar el progreso o retroceso departamental, por lo que simplemente se emiten informes respecto al desempeño profesional.

Recomendación

El departamento debe tomar en cuenta los indicadores de gestión que se aplicaron en el desarrollo de la tesis para que se aproveche como pauta para la evaluación del desempeño Departamental e institucional.

Con la finalidad de obtener una mayor efectividad y eficiencia de los empleados, recomendamos que se aplique periódicamente una evaluación del desempeño de los trabajadores, la cual debe incluir: análisis acerca de los conocimientos sobre la función que realizan, cooperación y posibilidades dentro de la compañía, aspectos personales que afectan directa o indirectamente la realización del trabajo.

Atentamente,

Adriana Andrade

EGRESADA

Martha Cortez

EGRESADA

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	26/07/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	30/07/2011



**TAMBOROSES S.A AUDITORÍA DE GESTION A LOS
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS-FINANCIEROS, Y
PRODUCCIÓN DE TAMBOROSES S.A CORRESPONDIENTE
AL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011**



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
1/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Latacunga 28, julio del 2011

Señor.

Ing. Bernardo Proaño Cobo.

GERENTE GENERAL TAMBOROSES S.A.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Se ha efectuado una Auditoría de Gestión a la Empresa Tamboroses S.A. por el período comprendido del 01 de enero al 30 de junio del 2011.

La Auditoría se realizó para constatar el grado de cumplimiento de las metas, objetivos planteados, así como el manejo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros en cada uno de los departamentos.

Las observaciones, conclusiones y recomendaciones están redactadas y debidamente sustentadas en los papeles de trabajo correspondientes. En consecuencia se deja a consideración a la Gerencia de la Empresa establecer los procedimientos administrativos adecuados para poner en práctica las recomendaciones.

Atentamente,

Adriana Andrade

EGRESADA

Martha Cortez

EGRESADA

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSÉS S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
2/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

CAPITULO I.-
ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO

La Auditoría de Gestión a Tamboroses S.A., de la Ciudad de Latacunga Provincia de Cotopaxi se realizó para medir y analizar los niveles de eficiencia, eficacia y economía con que se desarrollan las actividades dentro de los departamentos Administrativo Financiero, Producción y Ventas.

El examen se realizó cumpliendo con los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias inherentes al desarrollo de una auditoría.

OBJETIVOS

- Verificar el adecuado cumplimiento de los procedimientos de Control Interno establecidos en cada departamento.
- Establecer la existencia de indicadores de gestión que nos permitan evaluar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos mencionados.
- Examinar si el personal está cumpliendo con las funciones designadas.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y políticas que rigen el correcto funcionamiento de la empresa.

ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión se realizó a las actividades que se desarrollan en los departamentos Administrativo- Financiero, Producción y Ventas, cubrió el período desde el 01 de enero al 30 de junio del 2011

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
3/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

ENFOQUE

La Auditoría de Gestión a la empresa “TAMBOROSES S.A.” se realizó para determinar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos, orientado hacia la efectividad de las actividades en relación con el cumplimiento de objetivos y metas.

El trabajo se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, además de consultar bibliografía actualizada sobre el tema, lo que permitió cumplir con los objetivos propuestos en el compromiso a través de asesoramiento y consulta de varios especialistas que permitieron desarrollar con rigor y calidad requerida.

COMPONENTES AUDITADOS

- Administrativo – Financiero
- Producción
- Ventas

INDICADORES UTILIZADOS

INDICADORES DE GESTIÓN		
VISIÓN	Visión	$\frac{\text{Trabajadores que conocen}}{\text{Total Trabajadores}}$
	Visión	$\frac{\text{Trabajadores que comparten}}{\text{Total Trabajadores}}$
MISION	Misión	$\frac{\text{Trabajadores que conocen}}{\text{Total Trabajadores}}$
	Misión	$\frac{\text{Trabajadores que comparten}}{\text{Total Trabajadores}}$

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
4/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES DE GESTIÓN	
POLITICAS	Políticas $\frac{\text{Políticas Aplicadas}}{\text{Políticas Establecidas}}$
OBJETIVOS	Objetivos $\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$
ESTRATEGIAS	Estrategias $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total Estrategias}}$
INDICADORES DE EFICACIA	
EFICACIA	Eficacia Programática $\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$
	Eficacia Presupuestal $\frac{\text{Presupuesto Ejercido}}{\text{Presupuesto Asignado}}$
INDICADORES DE EFICIENCIA	
EFICIENCIA	Eficiencia Programática $\frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$
GASTO LABORAL POR EMPLEADO	$\frac{\text{Gasto Total Nómina}}{\text{Número Total de Empleados}}$
UTILIDADES POR TRABAJADOR	$\frac{\text{Utilidad Total}}{\text{Total de Empleados}}$
INDICE DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES	IFAL = $\frac{A * 1,000,000}{\text{HTER}}$
INDICE DE PRODUCTIVIDAD	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Número de Trabajadores}}$
CICLO DE COSECHA	CC = $\frac{\text{TP}}{\text{TP+TI+TT+TA}}$

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
5/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

INDICADORES FINANCIEROS	
RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS	Utilidad Neta del período x 100
	Total de Activos
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	Utilidad Neta del período x 100
	Ventas Netas
RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	Utilidad Neta del período
	Patrimonio
CAPITAL DE TRABAJO NETO	Activo Corriente - Pasivo Corriente
ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total
	Activo Total

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

MISIÓN

Somos productores y exportadores de una amplia gama de variedades de rosas de excelente calidad con servicio personalizado, para satisfacer las exigencias necesidades de nuestros clientes.

La gestión moderna de nuestra organización, permite una innovación tecnológica constante, el respeto al medio ambiente y contar con un capital humano motivado, calificado y comprometido con la eficiencia y la rentabilidad.

Elaborado por: A.L.A.A.	Fecha: 01/06/2011
C.T.M.G.	
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F. 6/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

VISIÓN

Ser reconocidos internacionalmente por nuestra excelencia en calidad y servicio y a través del mejoramiento continuo y eficiencia en las operaciones lograr el crecimiento de la empresa, estabilidad, economía autosuficiente y competitividad en el mercado.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS

VENTAS	FINANCIERO- ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con el cliente. • Equipo técnico adecuado. • Flores de excelente calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple con sus obligaciones crediticias • No hay rotación significativa en sus puestos administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral agradable • Infraestructura adecuada. • Estabilidad laboral. • Incentivos.

OPORTUNIDADES

<ul style="list-style-type: none"> • Amplio mercado (Rusia, Usa, Europa). • Poder adquisitivo de los clientes. • Publicidad realizada por los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a créditos productivos. • Mejoras en el control interno. • Acceso a información empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato a personas con discapacidad. • Avance tecnológico para la producción y conservación del producto. • Implantación de BASC (Busines Alliance for Secure Commerce). Alianza empresarial Internacional que promueve el comercio • Certificaciones Flor del Ecuador.
--	---	---

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F. 7/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

DEBILIDADES

VENTAS	FINANCIERO- ADMINISTRATIVO	PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Todavía no cuentan con investigaciones de mercado. • Falta de políticas de ventas definidas. • Los manuales de procedimientos aún no están definidos claramente.. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de una área que se dedique al talento humano. • Ausencia de la realización de análisis de gestión. • Inexistencia de una área de auditoría interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un área definida. • En muchas ocasiones no se cumple con el presupuesto operacional

AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en la demanda de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas políticos y legales a nivel de gobierno que afecten la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas ambientales que afecten la producción.
---	---	--

BASE LEGAL

Las disposiciones legales que servirán como criterio profesional en el desarrollo de éste examen son las siguientes:

- Ley de Régimen Tributario Interno vigente
- Código de trabajo
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Código de Comercio

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011

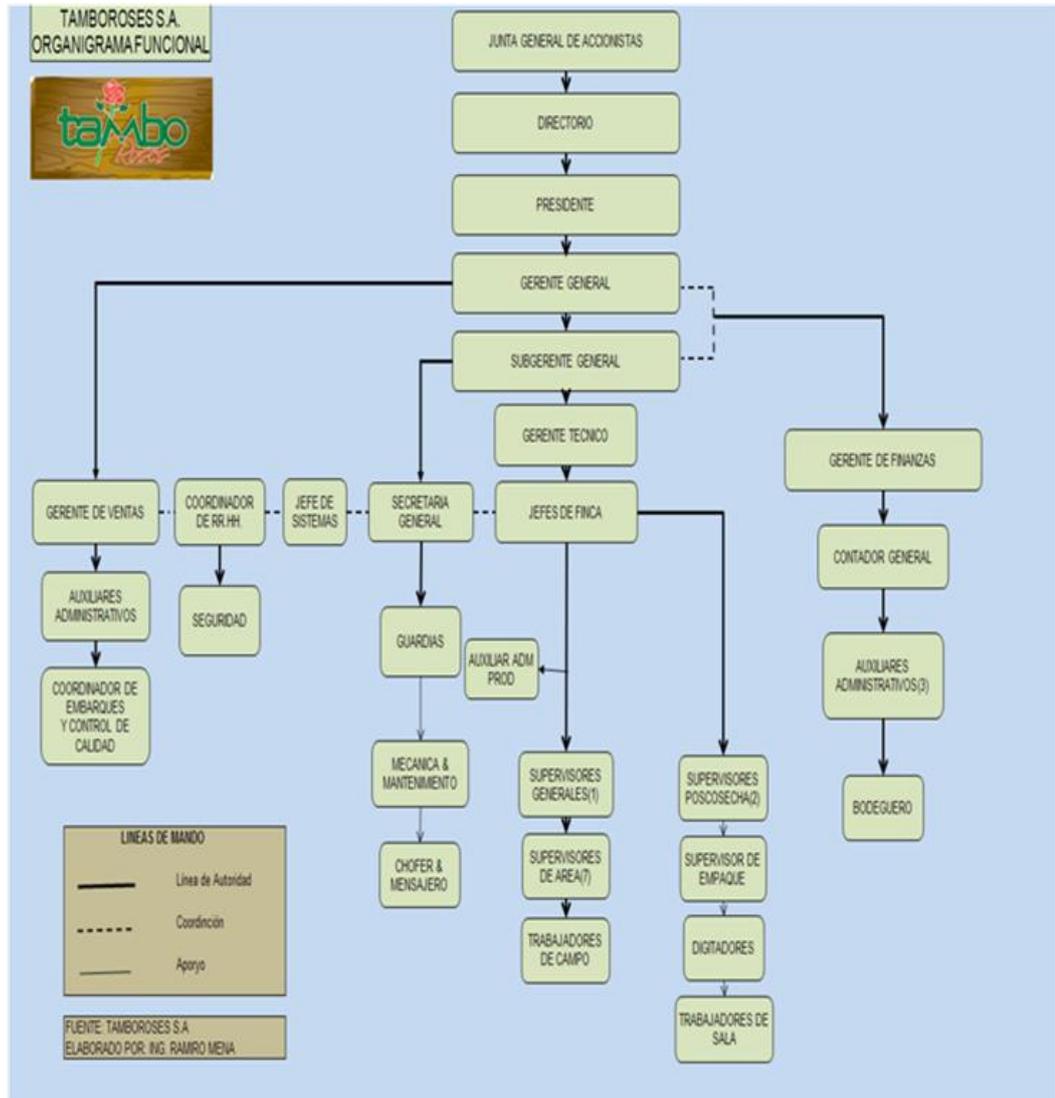


"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
7/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

ESTRUCTURA ORGÁNICA



Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
8/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

OBJETIVO DE LA EMPRESA AUDITADA

Tamboroses S.A. es una empresa que tiene por objeto dedicarse a la siembra, cultivo, producción, comercialización, distribución y exportación de flores y artículos de floristería de la más alta calidad con servicio personalizado, para satisfacer las exigencias necesidades de nuestros clientes y respeto al medio ambiente.

FUNCIONARIOS PRINCIPALES

FUNCIONARIOS PRINCIPALES	CARGO
Ing. Bernardo Proaño	Gerente General
Sr. Xavier Barreiro	Subgerente General
Ing. Digna Garcia	Recursos Humanos
Ing. Jennifer Rodriguez	Jefe de Ventas
Ing. Gonzalo Valdez	Gerente Técnico

CAPÍTULO III

RESULTADOS POR COMPONENTE

ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

- Falencias en El Control Interno de TAMBOROSES SA.

Recomendación

Delegar una comisión conformada por los jefes departamentales de la empresa, la misma que realizará la supervisión de todas las actividades y mediante la revisión oportuna, actualizar y tomar medidas precautelares en fortalecimiento de la entidad.

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
9/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Realizar evaluaciones periódicas de los indicadores de Gestión y Financieros convirtiéndose en herramientas facilitadoras para la supervisión del cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Definir una estrategia de capacitación y entrenamiento del personal, con el objetivo de optimizar los recursos de la florícola y mantener actualizados a los empleados en los procesos administrativos de la empresa, esto permitirá mejorar su desempeño y evitar reincidir en los procesos de cada departamento.

- **Falta de supervisión en las tareas asignadas**

Recomendación

Es importante que el Gerente responsabilice a los jefes departamentales sobre la supervisión y el desempeño del personal a su cargo.

Los jefes departamentales deben supervisar oportunamente y exigir un reporte mensual de las tareas realizadas por el personal de contabilidad, producción, y ventas especialmente de los aprendices, evitando de esta forma daños irreversibles en los procesos administrativos y pérdida del tiempo por reprocesos.

- **Influencia en la toma de decisiones que afectan los resultados.**

Recomendación

Realizar una planificación estratégica acorde a la realidad y necesidad de la empresa

Se debe hacer un análisis de la organización interna de la empresa que mejore el rendimiento de los empleados y permita la consecución de la metas y objetivos de la empresa.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
10/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

- **Falta de un documento que detalle el proceso para la selección de empleados nuevos.**

Recomendación

Elaborar un manual de procesos de selección y contratación de personal completo que facilite la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.

- **Incumplimiento del plan anual de capacitaciones para el departamento de Contabilidad**

Recomendación

El jefe departamental programará las capacitaciones dependiendo de las necesidades que presenten para sus colaboradores las mismas que deberán ser cumplidas de manera planificada y oportuna.

VENTAS

- **No existen políticas formalmente establecidas en el área de ventas, solamente han sido difundidas verbalmente**

Recomendación.

A la Gerente de Ventas: formulará con cada uno de los responsables del área las políticas necesarias y las emitirá formalmente en un documento para conocimiento y correcta aplicación de los empleados del departamento, esto permitirá disponer de una herramienta efectiva para instruir a los miembros del departamento sobre sus responsabilidades, personal de apoyo, y autonomía para la toma de decisiones.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
11/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Falta de un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos.

Recomendación

A la Gerente de Ventas y Vendedores.- Elaborarán un documento útil para recolectar información general de los clientes nuevos con los parámetros que ellos consideren de mayor relevancia, el mismo que será presentado a la Gerencia General para su conocimiento y se lo pondrá en práctica para las futuras negociaciones.

PRODUCCIÓN

- **Existe mensualmente un número considerable de rotación del personal.**

Recomendación

Al Gerente General: Sugerir reuniones del Sector Florícola para implantar normativas sobre la contratación de trabajadores y debatir el costo de la mano de obra.

Capacitar al personal sobre la importancia de tener estabilidad en una sola empresa y los beneficios que se tiene.

- **La Gerencia Técnica no aplica elementos e indicadores de Gestión para medir y evaluar el desempeño departamental**

Recomendación

El departamento debe tomar en cuenta los indicadores de gestión que se aplicaron en el desarrollo de la tesis para que se aproveche como pauta para la evaluación del desempeño Departamental e Institucional.

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL DE AUDITORÍA

I.F.
12/12

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

Con la finalidad de obtener una mayor efectividad y eficiencia de los empleados, recomendamos que se aplique periódicamente una evaluación del desempeño de los trabajadores, la cual debe incluir: análisis acerca de los conocimientos sobre la función que realizan, cooperación y posibilidades dentro de la compañía, aspectos personales que afectan directa o indirectamente la realización del trabajo.

Una adecuada implantación de las recomendaciones, permitirá mejorar las actividades de la empresa TAMBOROSES S.A.

Atentamente,

Adriana Andrade
EGRESADA

Martha Cortez
EGRESADA

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SEGUIMIENTO

S 1/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

SEGUIMIENTO

Área de aplicación: TAMBOROSES S.A.

Resultados Obtenidos: La investigación realizada permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora.

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
1	Falencias en El Control Interno de TAMBOROSES S.A.	Gerente General	Conformar una comisión para la supervisión de tareas asignadas	10 de septiembre hasta al 15 de noviembre del 2011
2	Falta de supervisión en las tareas asignadas	Gerente General	Elaborar un cronograma mensual de cumplimiento de actividades	15 de septiembre hasta al 01 de octubre del 2011
3	Influencia en la toma de decisiones que afectan los resultados	Gerente General	Realizar un análisis de la organización interna de la empresa.	15 de octubre hasta al 01 de enero del 2012
4	Falta de un documento que detalle el proceso para la selección de empleados nuevos.	Recursos Humanos	Elaboración del Manual de Procesos de Selección y Contratación de Personal	15 de septiembre hasta al 01 de octubre del 2011

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SEGUIMIENTO

S
2/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
5	Incumplimiento del plan anual de capacitación para el departamento de Contabilidad	Contador	Elaboración del Cronograma de Capacitaciones para el Área.	15 de septiembre hasta al 01 de octubre del 2011
6	No existen políticas formalmente establecidas en el área de ventas, solamente han sido difundidas verbalmente.	Gerente de Ventas	Elaboración del Manual de Políticas de Ventas	15 de septiembre hasta al 01 de diciembre del 2011
7	Falta de un documento que sirva para estandarizar la recolección de información de clientes nuevos	Gerente de Ventas	Elaboración del Documento de Información de Clientes nuevos	01 de diciembre hasta al 31 de diciembre del 2011
8	Existe mensualmente un número considerable de rotación del personal.	Gerencia Técnica	Programar Capacitaciones al personal e integración y motivación enfocado a la estabilidad en la empresa.	15 de septiembre hasta al 31 de diciembre del 2011

Elaborado por:	A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha:	01/06/2011
Aprobado por:	H.A.M.R.	Fecha:	21/06/2011



"TAMBOROSES S.A."
AUDITORÍA DE GESTIÓN
SEGUIMIENTO

S 3/3

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 30 DE JUNIO DEL 2011

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
9	La Gerencia Técnica no aplica elementos e indicadores de Gestión para medir y evaluar el desempeño departamental	Gerencia Técnica	Implementación y aplicación de Indicadores para el departamento	01 de octubre hasta al 31 de diciembre del 2011

Elaborado por: A.L.A.A. C.T.M.G.	Fecha: 01/06/2011
Aprobado por: H.A.M.R.	Fecha: 21/06/2011

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber culminado la evaluación a Tamboroses S.A. se puede emitir las siguientes conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

- Con el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la empresa TAMBOROSSES S.A, se logró cumplir el objetivo general planteado para este tipo de Auditoría, que fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de las actividades que se desarrollan en cada uno de los departamentos.
- La evaluación del Sistema de Control Interno, realizada por separado a las áreas seleccionadas permitió determinar falencias e identificar oportunidades de mejora, las cuales se encuentran reflejadas en conclusiones y recomendaciones que son de fácil adopción por parte de los involucrados en los procesos, aspectos muy necesarios en los niveles de control interno para lograr una administración más eficaz.
- Al efectuar un examen a los procesos y recursos disponibles que intervienen en el desarrollo departamental, se puede observar la relación entre éstos dos factores indispensables en el manejo de una empresa y los resultados logrados por la misma en un período determinado; es primordial destacar la importancia que tienen estos elementos determinantes en la consecución de las metas y objetivos establecidos por la institución.

RECOMENDACIONES

- Implantar las recomendaciones planteadas tanto de la evaluación del Control Interno como de los Procedimientos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de Auditoría.
- Tomar en cuenta dentro de la empresa la aplicación de los indicadores de gestión debidamente planteados que sirva de guía para medir y evaluar el

desempeño laboral, cumplimiento de metas y objetivos de la dependencia, lo cual facilitará la toma de decisiones y fortalecerá opiniones que vayan acorde al adelanto empresarial.

- Planificar, formular y documentar la programación de capacitaciones en todos los departamentos, aspecto fundamental para el cumplimiento de la estrategia empresarial y el logro de los objetivos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

- Una Auditoría de Gestión es un examen aplicado a las operaciones de las empresas para conocer su alineación con Planes, Políticas y Normas, que mediante un examen permite determinar el adecuado aprovechamiento de los recursos, y proponer alternativas de mejora a los directivos a través de las recomendaciones.
- Los indicadores de gestión son herramientas administrativas que permiten cuantificar aspectos relativos a las operaciones para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- El Control Interno dentro de una empresa permite que las actividades estén alineadas con políticas y normas que regulan su desempeño, proporcionando a los Directivos una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos.

RECOMENDACIONES

- Realizar auditorías de gestión periódicamente de manera que se pueda evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones de las empresas.
- Aplicar indicadores de gestión, e interpretar los resultados de manera que contribuyan con la evaluación de las actividades de la empresa para analizar su productividad y mejoren la toma de decisiones de los directivos.
- Evaluar el Control Interno de las florícolas y en caso de constatar deficiencias, realizar los correctivos necesarios para alcanzar el grado de efectividad disminuyendo la posibilidad de que se generen riesgos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACTIVIDAD.- Acciones o conjunto de procedimientos que realiza una persona u organización para lograr un objetivo o llegar a la ejecución de un trabajo.

ADMINISTRAR.- Optimizar de manera constante la utilización de los recursos y capacidades de una organización o persona para el cumplimiento de sus objetivos con una clara orientación hacia la acción y la toma de decisiones.

AUDITORÍA.- Revisión sistemática que se realiza a una organización o departamento para evaluar su desempeño y determinar hasta qué punto se está cumpliendo los objetivos establecidos así como para que se identifique aquellos que requieran de una mejora.

CONTROL.- Proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

CONTROL INTERNO.- Proceso establecido por una empresa para prevenir el fraude, malversación de fondos y verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos.

EFICACIA.- Grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. La empresa o persona debe tener proyectadas sus metas si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

EFICIENCIA.- Conseguir el mejor resultado de nuestros esfuerzos productivos, es decir lograr la máxima producción con los recursos y la tecnología disponible.

EMPRESA.- Organización económica formalmente constituida que realiza actividades de producción o prestación de servicios a cambio de obtener un beneficio económico o social.

ESTRATEGIAS. – Conjunto de reglas o acciones que utiliza una entidad o persona de acuerdo a los objetivos planteados, de esta manera asegurar la decisión óptima en cada momento.

GESTIÓN.- Proceso emprendido por una o más personas para coordinar a las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.- Sistemas, aplicaciones, controles, métodos que ayudan a la empresa a la ejecución de los objetivos y metas propuestas y colocarla en un mercado competitivo.

INFORME.- Producto final del trabajo del auditor y en él se presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, expresadas en juicios fundamentados como consecuencia del análisis de las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución.

ÍNDICES O INDICADORES.- Medidas específicas, claras y objetivamente verificables que buscan dar cuenta de los cambios producidos en una actividad en otras palabras, permiten especificar la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y resultados.

INVERSIÓN.- Dinero que se emplea en la adquisición de materiales, bienes, mano de obra para destinarlos a la producción o prestación de servicios en espera de incrementar los beneficios que normalmente se obtiene.

LIDERAZGO.- Poder o capacidad que tiene una persona para dirigir, motivar sabiamente a un grupo determinado y encaminarlos hacia el logro de objetivos en beneficio de una organización.

MANUAL DE AUDITORÍA.- Guía que contiene pasos de auditoría sugeridos, correspondientes a cada uno de los elementos de control para asistir a los auditores en revisar los procesos.

MODELO.- Un ejemplar, prototipo o punto de referencia que se debe seguir, reproducirlo o imitar por su perfección.

NORMA.- Reglas de conducta que regula la interacción de los individuos en las organizaciones; permite el cumplimiento de leyes y reglamentos.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES: Declaraciones de resultados esperados, destinadas a dar a la organización y sus miembros una orientación y un sentido, y que se pretenden alcanzar en un determinado periodo.

PLANIFICACIÓN.- Capacidad de anticipar decisiones apropiadas en un tiempo determinado para la realización de tareas, proyectos y obtener los objetivos establecidos.

POLÍTICAS.- Lineamientos que establece una empresa para seguir y para marcar un camino, el cual sirva de guía para ofrecer un servicio óptimo y acorde y están obligadas a cumplirse.

PRINCIPIOS.- Manifestaciones propias de las personas, que apoyan su necesidad de desarrollo y felicidad, los principios son globales y se los puede apreciar en la mayoría de los sistemas.

PROCESO.- Conjunto de procedimientos o actividades sistemáticas que se realizan influenciados por las políticas y estándares de la organización con un único objetivo.

PROGRAMA.- Representación que muestra la secuencia que lleva a cabo un proceso que se va a desarrollar en una entidad u organización.

RECURSOS.- Elementos necesarios, tanto tangibles como intangibles, para que una organización cumpla con sus objetivos, y para su adecuado funcionamiento.

TOMA DE DECISIONES.- Proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas que para los administradores, es sin duda una de las mayores responsabilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA CITADA

ALMEIDA, María de, Contabilidad de Servicios, edición ecuatoriana, editorial Queiberg, Colombia, 2002. p. 14.

BERNAL, Augusto, Metodología de la investigación, primera edición, editorial Prentice Hall, Colombia, 2000. p. 111.

CARDOZO, Hernán, Auditoría del Sector Solidario, primera edición, editorial Kimpres. Ltda, Bogota, 2006. p. 27.

CHIRIBOGA, Alberto, Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano, segunda edición, editorial Jokama, Ecuador, 2001. p. 20.

DANKHE G. L. La comunicación humana: ciencia social, edición única, editorial Mc Graw Hill, México, 1986. p. 412.

DÁVALOS, Nelson y CÓRDOVA, Geovanny, Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Administración y afines, edición única, editorial Corporación Edi-Abaco Cía Ltda, Ecuador, 2003. p. 50.

_____, Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Administración y afines, edición única, editorial Corporación Edi-Abaco Cía Ltda, Ecuador, 2003. p. 196.

DOLANTE, Fernando, Gestión Administrativa, primera edición, editorial Mc Graw Hill, México 200. p 24.

FERNÁNDEZ ARENA, José A, Auditoría administrativa y control interno, segunda edición, México, 1981. p. 60.

_____, Auditoría administrativa y control interno, segunda edición, México, 1981. p. 61.

GALVÁN ESCOBAR, José, Administración de empresas, segunda edición, México, 1998. p. 135.

GIDRON, Gil y RUEDA, Basilio, Nuevos Modelos de Gestión Empresarial el Outsourcing de Procesos y Negocios, editorial Mundi-Prensa, edición 1, España, 1998. p. 5.

KERLINGER, F. N. Enfoque conceptual de la Investigación del comportamiento. Nueva Editorial Interamericana, México, 1979. p. 116.

MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, segunda edición, producciones digitales Abya-Yala, Ecuador, 2004. p. 14.

MEIGS, Walter B., Principios generales de auditoría, primera edición, Editorial Diana, México, 1971. p. 45.

VÁSCONEZ, José, Contabilidad General para el Siglo XXI, segunda edición, editorial Voluntad, Ecuador, 2002. p. 67.

ZAMBRANO, Walter, Contabilidad, quinta edición, editorial Don Bosco, Ecuador, 2000. p. 3.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

BAPTISTA, Pilar Lucio, Metodología de la investigación, editorial Mc Graw Hill; Colombia 1996.

BERNAL, Augusto, Metodología de la investigación, primera edición, editorial Prentice Hall Colombia 2000,

BRAVO VALDIVIESO, Mercedes, Contabilidad general, cuarta edición, editorial Nuevodía; Quito-Ecuador 2001.

CEPEDA, Gustavo, Auditoría y control interno, editorial Mc. Graw Hill; Santafé Bogotá, Colombia 1997.

CHIRIBOGA, Alberto; Diccionario técnico financiero Ecuatoriano; segunda edición; Editorial Jokama; Ecuador; 2001.

DOLANTE, Fernando, Gestión administrativa, México 2001

FERNÁNDEZ ARENA, Juan A, Auditoría administrativa y control interno, segunda edición; México 1981

GALVÁN ESCOBAR, José, Administración de empresas; México 1998

MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, segunda edición, producciones digitales Abya-Yala; Quito-Ecuador 2004.

MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno, Edt. Coordinación, Cuarta Edición; Colombia – Bogotá; 2005.

NARANJO S., Marcelo y NARANJO S., Joselito, Contabilidad comercial y de servicios, primera edición; editorial Don Bosco; Quito – Ecuador 1995.

ORMAECHEA, Juan, Auditoría, Tomo I, II Y III Normas técnicas, control interno, planificación del trabajo, objetivos y procedimientos, edición especial, editorial Didáctica – Multimedia, S.A.; Madrid – España 2001.

Revista ESPECIALIZADA ECUADOR Y SUS FLORES, editores nacionales S.A.; Ecuador 2009.

Revista LA FLOR, Asociación Nacional de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador, edición No. 59 Ecuador 2010.

SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y SURIANO GUZMÁN, Genaro, Control interno, primera edición; Ecuador 1987

WHITTINGTON, Ray, y PANY, Kurt, Auditoría un enfoque integral, doceava edición; editorial Mc Graw Hill; Colombia 2000.

VIRTUAL

ALATRISTA, Miguel, <http://www.geocities.com/PLANEAMIENTODELAAUDITORIA/auditoria.shtml>. Noviembre 2010; 14:30

GOMEZ, Giovanni, auditoría y control interno, <http://www.gestiopolis.com/>. Noviembre 2010; 8:40

HOLMES, Arthur, <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria.shtml>. Noviembre 2010; 9:16

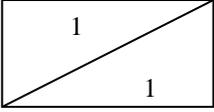
LÓPEZ, José, <http://bidi.unam.mx/audotoria/documentosdigitales>>. Noviembre 2010; 15:00

SCOTTI, Salvador, <http://www.monografias.com/trabajos14/informeauditoria/informeauditoria.shtml>. Noviembre 2010; 13:25

ZAMORRON, Beatriz. <http://www.monografias.com/trabajos13/papeltr/paperltr.html>.
Shtml. Noviembre 2010; 14:00

ANEXOS

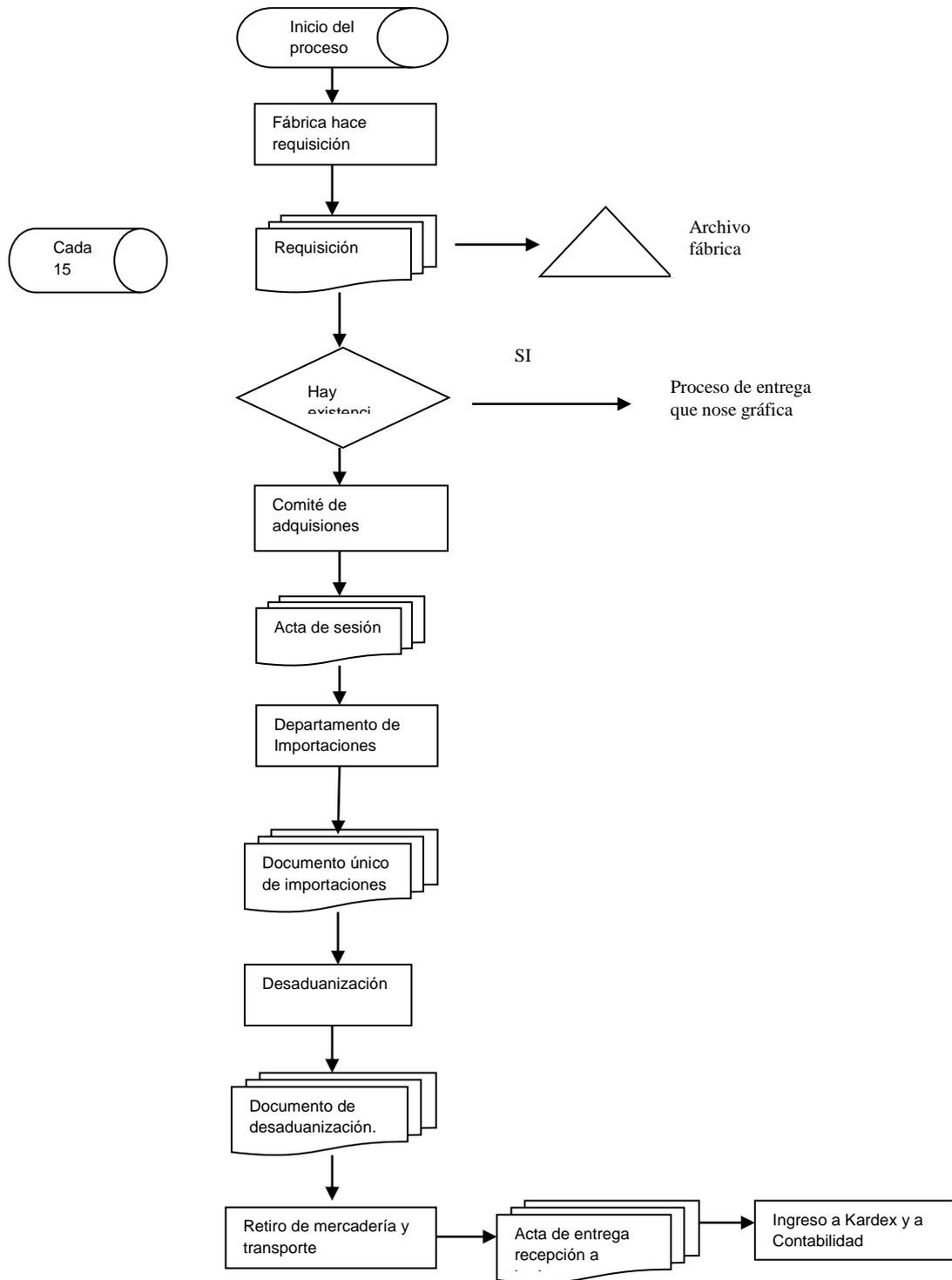
Anexo 1.1
Ejemplo de Cuestionario

Empresa: Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno Área:					
N	Cuestionario	Si	No	N/A	Observaciones
0					
1	Tiene un sistema que le permita llevar un control adecuado de la cantidad de capacitaciones mensuales				
2	Los empleados cumplen con las tareas planificadas mensualmente.				
3	Se capacita periódicamente al personal que se encuentra trabajando en esta área				
4	Tienen un buen control de recursos				
5	El sistema de contabilidad esta acorde con las necesidades del departamento				
6	Tienen buenas relaciones con el resto de departamentos				
7	Realizan informes mensuales				
8	Se realizan cronogramas de fechas de entrega de información.				
9	Se da algún tipo de motivación al personal para que aumenten su rendimiento.				

Elaborado por: AAAL	Fecha: 15-04-2011
Revisado por: MGCT	Fecha: 21-04-2011

Fuente: Auditoría de Gestión Milton K. Maldonado
Elaborado por: Las Investigadoras

Anexo 1.2
EJEMPLO DE FLUJOGRAMAS



Fuente: Auditoría de Gestión Milton K. Maldonado
Elaborado por: Las Investigadoras

Muebles El Eucalito

Auditoría de Gestión

Narrativa de Control Interno relacionada con la compra de materia prima.

- Los ingenieros forestales salen a comprar bosques con un fondo rotativo de \$ 5.000 que no se maneja en cuenta corriente abierta expresamente para el efecto.
- La empresa no cuenta con formatos, tipos de contratos para compra de bosques y los ingenieros reportan los anticipos para la explotación de bosques en simples recibos. Hubo un caso que el recibo se firmaba en una funda de papel.
- Cuando llegan las trozas de madera a la planta, éstas son medidas o cubicadas y se firman una guía de recepción por parte de bodegas, transportistas y visto bueno del ingeniero forestal.
- El bodeguero maneja un control computarizado en cantidades de las materias primas compradas.
- El kardex que se lleva por cada tipo de material no es conciliado con el kardex contable, ni cruzada la información con los contratos de compra.
- La empresa no conoce ni realiza liquidaciones entre contratos de explotación, madera ingresada o bodega y liquidación a fondos rotativos.

Nota al lector

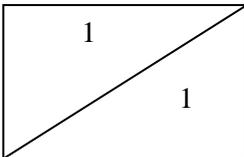
Las narrativas de control interno conforme van describiendo procedimientos, van haciendo referencia a las debilidades o fortalezas del control interno, lo que le permite al auditor irse formando una opinión del control interno.

FASES	CONTENIDO	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	PRODUCTO
FASE I	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución, y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visita a las instalaciones para observar el funcionamiento y revisar auditorías anteriores. ▪ Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión para la comparación de resultados reales. ▪ Detectar la fuerza y debilidades, así como; las oportunidades y amenazas de la Organización. ▪ Evaluación de la estructura del Control Interno. ▪ Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo ▪ Documentación e información útil para la planificación ▪ Objetivos y estrategia general de la auditoría
FASE II	PLANIFICACIÓN	Orientar la revisión hacia los objetivos establecidos en las diferentes fases y actividades a desarrollarse incluidos todos sus elementos inherentes para optimizar sus recursos y cuantificar en lo posible los ahorros y logros esperados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior. ▪ Evaluación del control interno relacionada con el área o componente objeto de estudio. ▪ En base de la información de las fases anteriores, se prepara un Memorando de Planificación. ▪ Elaboración de programas detallados y flexibles, de acuerdo a los objetivos trazados, que den respuesta a las 3 E(Economía, Eficacia y Eficiencia) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memorando de Planificación ▪ Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).

FASE III	EJECUCIÓN	Poner en marcha y ejecución de la auditoría, se desarrolla los hallazgos y se obtienen las evidencias necesarias en cantidad y calidad apropiada, basada en los criterios y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse con la aplicación de las técnicas de auditoría. ▪ Preparación de los papeles de trabajo. ▪ Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresado en los comentarios. ▪ Definir la estructura del informe de auditoría, en referencia a los papeles de trabajo y a la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones. ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papeles de trabajo ▪ hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente.
FASE IV	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	Preparar un informe final , en la que no solo revelara las deficiencias existentes, sino que también contendrá los hallazgos positivos y en la parte de correspondiente a las conclusiones de expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, y con la participación de los especialistas no auditores en la parte que considere necesario. ▪ Comunicación de resultados, se realiza durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas, ésta deberá ser discutida en una reunión especial con todos los responsables y funcionarios, para que le permita 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes. ▪ Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

			reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.	
FASE V	SEGUIMIENTO	Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar si la administración fue receptiva sobre los comentarios, conclusiones y recomendaciones presentadas en el informe, si efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría. ▪ de acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación en los años subsiguientes. ▪ Determinación de responsabilidades por los daños y materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documentos que evidencien el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas ▪ comunicación de la determinación de las responsabilidades ▪ papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento.

Fuente: Auditoría un Enfoque Integral
Elaborado: Las Investigadoras

EMPRESA: TAMBOROSSES S.A AREA DE AUDITORIA: <u>CAJA Y BANCOS</u> PERIODO AUDITADO: al 31 de Diciembre del 2010							
							
	PROCEDIMIENTO DESCRIPCION	HECHO POR	REF. A P.T.				
	OBJETIVOS						
1	Comprobar la autenticidad de los fondos de efectivo y de las cuentas bancarias propiedad de la empresa.						
2	Determinar si dentro de este rubro del balance, se presentan todos los fondos y cuentas disponibles propiedad de la empresa.						
3	Verificar su adecuada presentación en el Balance General						
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA						
1	Arqueo						
2	Confirmación Bancaria						
3	Conciliación de saldos						
4	Estudio y Análisis del movimiento						
5	Corte de ingresos y egresos						
6	Revisión de transferencias entre bancos						
7	Examen de hechos y transacciones posteriores						
8	Verificación de la valuación en moneda nacional						
9	Verificación de la valuación en moneda extranjera						
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Elaborado por :AAAL</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 15-04-2011</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Revisado por:MGCT</td> <td style="padding: 2px;">Fecha: 21-04-2011</td> </tr> </table>				Elaborado por :AAAL	Fecha: 15-04-2011	Revisado por:MGCT	Fecha: 21-04-2011
Elaborado por :AAAL	Fecha: 15-04-2011						
Revisado por:MGCT	Fecha: 21-04-2011						

Anexo 1.6
Marcas de Auditoría

MARCAS DE AUDITORIA

SIMBOLO	SIGNIFICADO
Ù	Sumado (vertical y horizontal)
	Cumple con atributo clave de control
£	Cotejado contra libro mayor
?	Cotejado contra libro auxiliar
¥	Verificado físicamente
»	Cálculos matemáticos verificados
W	Comprobante de cheque examinado
@	Cotejado contra fuente externa
A-Z	Nota explicativa
N/A	Procedimiento no aplicable
H1-n	Hallazgo de auditoria
C/I1-n	Hallazgo de control interno
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución

Fuente: Propia
Elaborado por: Las Investigadoras

Anexo 1.7
Índices

Índices La letra o número: Para las cuentas de:

A	Caja y bancos
B	Cuentas por cobrar
C	Inventarios
U	Activo fijo
W	Cargos diferidos y otros
AA	Documentos por pagar
BB	Cuentas por pagar
EE	Impuestos por pagar
HH	Pasivo a largo plazo
LL	Reservas de pasivo
RR	Créditos diferidos
SS	Capital y reservas
10	Ventas
20	Costos de ventas
30	Gastos generales
40	Gastos y productos financieros
50	Otros gastos y productos.

Fuente: Propia
Elaborado por: Las Investigadoras

ANEXO 2.1
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS

OBJETIVO

Obtener información adecuada y oportuna de los directivos en cuanto a la gestión que se maneja dentro de la Empresa.

1. ¿Conoce usted que es una Auditoria de Gestión?

2. ¿Se ha aplicado anteriormente una Auditoría de Gestión en la entidad?

3. ¿La entidad posee una estructura organizacional que separe jerárquicamente al personal y cada uno conozca de su jefe inmediato?

4. ¿Conoce que es el Control Interno?

5. ¿Dispone de un tipo de control interno que garantice el proceso financiero - administrativo y si lo posee se cumple a cabalidad?

6. ¿Qué inconvenientes ha podido detectar en el manejo económico, para mejorar la eficiencia, eficacia y economía?
7. ¿Cumple la Florícola a cabalidad con las políticas y procedimientos establecidos?
8. ¿Considera Usted que la evaluación al control interno en el uso de los recursos, daría solución a los posibles problemas existentes dentro de la Florícola?
9. ¿Se han formulado Estatutos y Reglamentos Internos que establezcan Sanciones, Deberes y Obligaciones a los trabajadores?
10. ¿La Empresa dispone de una planificación estratégica que evidencien la visión, misión, objetivos?

ANEXO 2.2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE PLANTA (PERSONAL DE CULTIVO Y POSCOSECHA, PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES)

OBJETIVO.- Conocer si las medidas y políticas implantadas en la florícola pueden controlar eficazmente las actividades que se realizan en la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

INSTRUCCIONES: Sírvase leer detenidamente las preguntas que a continuación presentamos y señale la respuesta que crea conveniente, de esta información depende el éxito de la investigación.

1. ¿La Empresa le proporciona uniformes y todas las herramientas indispensables para la realización de su trabajo?

SI () NO () A VECES ()

2. ¿Les realizan evaluaciones de su desempeño en las actividades, con qué frecuencia?

Mensual () Trimestral () Semestral () Nunca ()

3. ¿Ud. ha recibido charlas de capacitación y motivación por parte de los directivos de la Empresa?

SIEMPRE A VECES NUNCA

4. ¿Si la respuesta anterior fue SIEMPRE O A VECES, indique cuál fue el tema de la última capacitación?

.....

5. ¿Conoce usted si se realizan planes de protección al medio ambiente?

SI () NO ()

6. ¿Las indicaciones del jefe inmediato son comunicadas a su debido tiempo?

Siempre..... Casi Siempre Otras Fuentes

7. ¿La Florícola realiza periódicamente algún tipo de análisis para verificar su estado de salud?

SI

NO.....

8. ¿Se toman en cuenta las sugerencias dadas a los superiores para la toma de decisiones?

SI.....

NO.....

9. ¿Las actividades encomendadas por su superior se cumplen a cabalidad dentro del plazo establecido?

SIEMPRE..... CASI SIEMPRE..... NUNCA.....

10.- ¿Si la respuesta anterior es nunca indique cuál es el factor que les impide cumplir con la actividad?

Falta de Capacitación ()

Poco tiempo ()

Otros

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2.3
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS
CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS FLORÍCOLAS DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, SECTOR LASSO.

Objetivo.- La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información relevante que sirva de ayuda para la investigación de las postulantes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por ello es necesario que usted llene lo siguiente con absoluta sinceridad

Instrucciones: Sírvase leer detenidamente las preguntas que a continuación presentamos y dar su respuesta sincera, ya que de esta información depende el éxito de la investigación.

1. ¿Conoce usted lo que es Auditoría de gestión?

SI () NO ()

2.. ¿Las actividades se realizan de acuerdo a las normas y políticas establecidas por la empresa?

SI () NO ()

3. ¿Cree usted que la empresa tiene algún problema administrativo?

SI () NO ()

¿Por _____ qué?

4. ¿Cree Usted que las evaluaciones realizadas al personal sirva como guía para rectificar los errores administrativos que se cometen en la Florícola?

Si () No ()

5. ¿Existe en cada uno de los departamentos el control adecuado en el uso de los recursos humanos y materiales?

A veces () Nunca () Siempre ()

6. ¿Considera Usted que la evaluación al control de sus recursos, daría solución a los inconvenientes existentes dentro de la Florícola?

SI () NO ()

¿Porqué?_____

7. ¿Cree que el trabajo en equipo es importante para cumplir los objetivos de la empresa?

A veces () Siempre () Nunca ()

8. ¿Se efectúan seguimientos del adecuado uso de los recursos de la empresa?

SI () NO ()

9. ¿Cómo considera Usted la administración de la Florícola?

Excelente () Muy Buena () Bueno () Regular ()

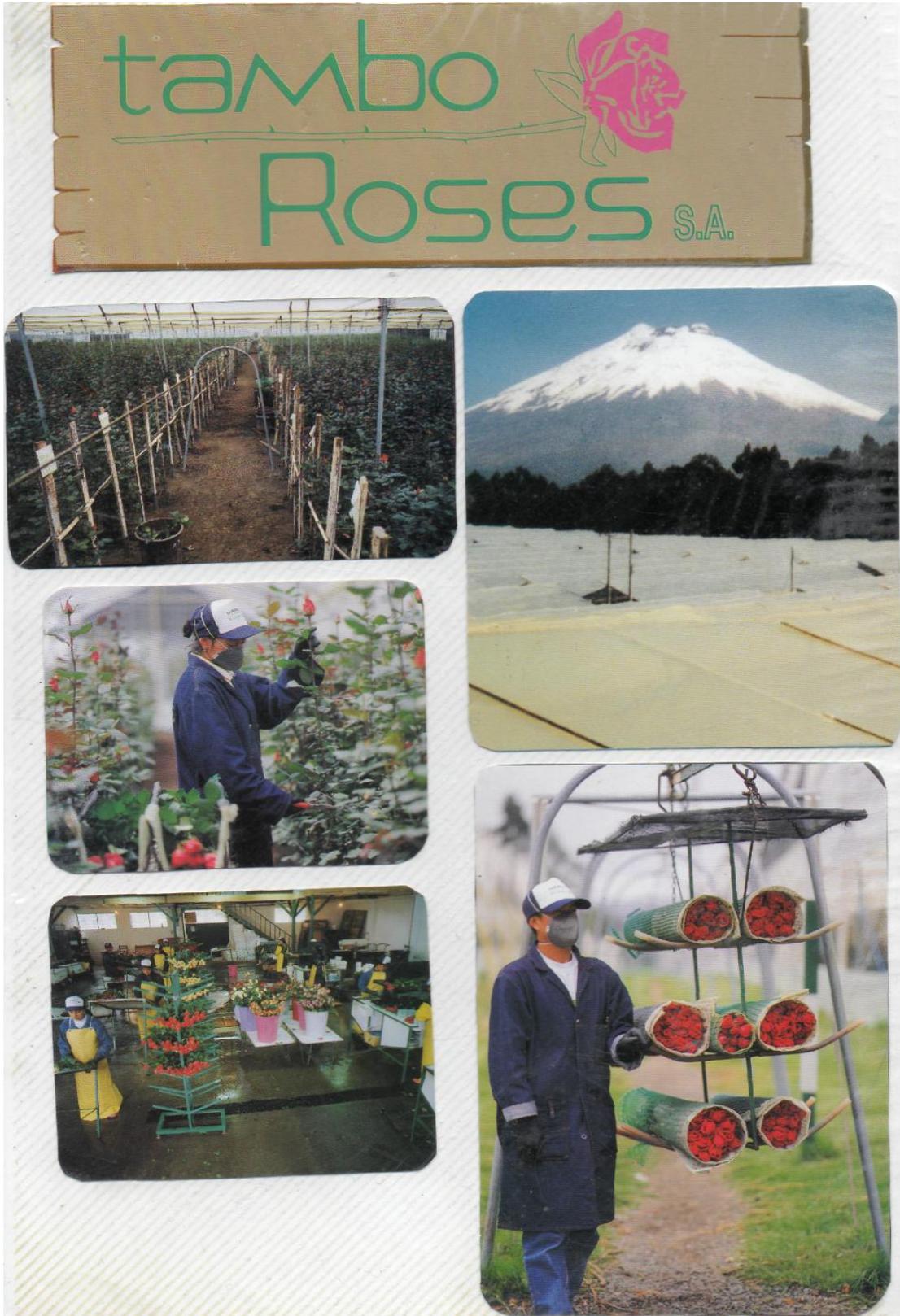
10. ¿La capacitación es imprescindible para una mejor comprensión de los procesos que se realizan en las diferentes aéreas?

Siempre () Casi Siempre () Nunca ()

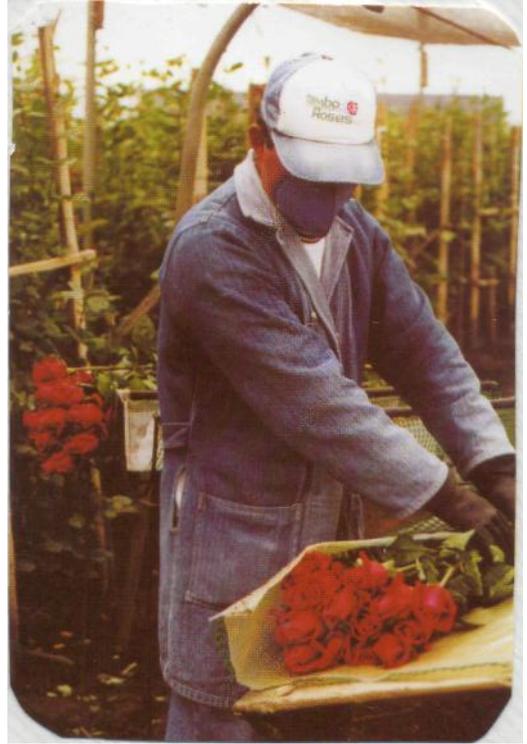
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2.4
FOTOS FINCA TAMBOROSSES S.A.





PROCESO



PARTICIPACION EN FERIAS INTERNACIONALES

